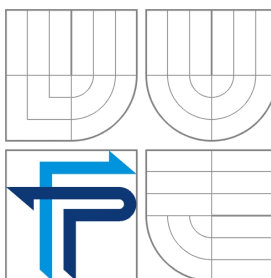


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

NÁVRH ORGANIZAČNÍHO SYSTÉMU FIRMY SE ZAMĚŘENÍM NA EKONOMICKÝ ÚSEK

PROPOSAL ORGANIZATONAL SYSTÉM FIRM WITH A VIEW TO ECONOMICAL SECTION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

BC. ZUZANA PLAČKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PROF. ING. PETR NĚMEČEK, DRSC.

BRNO 2007

Anotace:

Diplomová práce si klade za cíl analyzovat změny, které souvisejí s růstem společností. Růst mívá za následek vznik jednotlivých oddělení a segmentaci prováděných úkonů, což se mnohdy projevuje výskytem komunikačních problémů a potřebou účinné koordinace. V souladu s těmito změnami navrhuje nové role managementu a úpravu organizační struktury firmy.

Klíčová slova:

organizace, organizační procesy, organizační struktura, růst firmy, koordinace, organizační kultura, delegování, pravomoc, komunikace

Anotation:

Master's thesis focuses on analysis of changes connected to companies growth. Company growth typically results in creation of specific departments and tasks segmentation, which may lead to the occurrence of communication problems and the need of functional coordination. In accord with these changes new management roles appear and the company organization scheme becomes a matter of rearrangement.

Key words:

organization, organization processes, organization structure, companies growth, coordination, organization culture, delegation, competence, communication

Bibliografická citace:

PLAČKOVÁ, Z. *Návrh organizačního systému firmy se zaměřením na ekonomický úsek*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. 79 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

Prohlášení autora

Prohlašuji, že jsem předloženou diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jen pramenů, které cituji a uvádím v seznamu použité literatury.

V Brně 24.5.2007

.....

Podpis

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala především panu Prof. Ing. Petru Němečkovi, DrSc., vedoucímu mé diplomové práce, za cenné připomínky a rady, které mi pro psaní této práce poskytl. Děkuji své rodině za podporu a trpělivost, a také svému zaměstnavateli bez jehož pochopení by tato práce nemohla vzniknout.

Obsah

ÚVOD	10
1.0 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	12
1.1 HISTORIE.....	13
2.0 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	14
2.1 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE	14
2.2 STRATEGIE SPOLEČNOSTI	14
2.3 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ.....	15
2.4 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ SPOLEČNOSTI ALFA, S. R. O.....	16
2.4.1 Řídící orgány.....	16
2.4.2 Výkonné orgány	16
2.5 KONKURENTI A POZICE NA TRHU	19
2.6 SWOT ANALÝZA	20
3.0 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	21
3.1 PRVKY ORGANIZAČNÍCH SYSTÉMŮ.....	21
3.1.1 Cíle manažerů a organizací.....	21
3.1.2 Organizační struktura.....	22
3.1.3 Systém koordinace	24
3.1.4 Organizační procesy	25
3.1.5 Organizační kultura.....	25
3.2 ZÁKLADNÍ ORGANIZAČNÍ KONCEPCE	26
3.2.1 Klasické principy organizace.....	26
3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	30
3.3.1 Organizační struktury podle uplatňování rozhodovací pravomoci.....	30
3.3.2 Organizační struktury podle sdružování činností	33
3.4 VELIKOST FIRMY A STRUKTURA.....	34
3.4.1 Teorie evoluce a revoluce ve vývoji organizace.....	34
3.4.2 Jednotlivé etapy vývoje	34
3.5 PRACOVNÍ MÍSTA A PERSONÁLNÍ KAPACITY	35
3.5.1 Strukturování pracovních míst	36
3.5.2 Základní cíle.....	36
3.5.3 Pravomoci a povinnosti pracovních míst.....	36
3.5.4 Základní pravomoci pracovních míst.....	37
3.5.5 Popisy pracovních míst	37
3.6 ŘÍZENÍ ORGANIZAČNÍCH ZMĚN.....	38

3.6.1	<i>Růst</i>	38
3.6.2	<i>Klesající ekonomická výkonnost</i>	38
3.6.3	<i>Slabiny organizace</i>	38
3.6.4	<i>Vnější příčiny a srovnávání s jinými firmami</i>	39
3.6.5	<i>Změny ve vedení firmy a měnící se manažerské trendy</i>	39
3.7	FÁZE RŮSTU	39
3.7.1	<i>Počáteční růst</i>	39
3.7.2	<i>Rychlý růst</i>	41
3.7.3	<i>Trvalý růst</i>	41
4.0	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	43
4.1	VÝVOJ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY FIRMY ALFA, S. R. O.	43
4.2	ORGANIZACE EKONOMICKÉHO ÚSEKU	45
4.2.1	<i>Management</i>	45
4.2.2	<i>Finance a administrativa</i>	45
4.2.3	<i>Organizační uspořádání</i>	51
4.2.4	<i>Návrh organizační struktury její zdůvodnění</i>	52
4.2.5	<i>Návrh organizačního manuálu pro ekonomický úsek</i>	53
4.3	ORGANIZACE TECHNICKÉHO ÚSEKU	65
4.3.1	<i>Management</i>	65
4.3.2	<i>Organizační uspořádání</i>	65
4.4	ORGANIZACE ÚSEKU SPRÁVY NEMOVITOSTÍ	66
4.4.1	<i>Management</i>	66
4.5	NÁVRH ORGANIZAČNÍCH ZMĚN PRO CELOU FIRMU	67
4.6	STÁVAJÍCÍ STAV INTERNÍ KOMUNIKACE	68
4.7	ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ	69
5.0	ČASOVÝ HARMONOGRAM	71
6.0	SHRNUTÍ A ZÁVĚR	73
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	75
	SEZNAM GRAFŮ	77
	SEZNAM OBRÁZKŮ	78
	SEZNAM TABULEK	79

Úvod

Situace v 90. letech byla v České republice silně ovlivněna přílivem zahraničního kapitálu a operacemi cizích firem, které více a více působily na domácí tržní podmínky. Pozornost se začala koncentrovat na zajištění dynamické rovnováhy, výraznější ekonomický růst a také na spokojenost zaměstnanců. Podniky, o které měli zahraniční investoři zájem, však nebyly připraveny profesně dobře zvládnout a rozvíjet moderní podnikání.

V současném světovém podnikání dochází na jedné straně k uvolňování prostoru pro vysoce konkurenční prostředí, které vyžaduje pružné a originální přístupy, odpovědnost za řešení a rozhodování je stále častěji přisuzována nižším řídicím článkům. Na straně druhé existuje snaha sjednocovat požadavky a pracovní postupy, a to jak v oblasti kvality nebo finančního řízení, tak i personalistiky. Důsledkem toho jsou daleko vyšší nároky na kvalifikační úroveň personálních i všech ostatních vedoucích pracovníků.

Obecně se uznává, že bez managementu nelze úspěšně podnikat a zajistit prosperitu firem. Pro úspěšné podnikání však nevystačí pouze poznatky moderního managementu, ale podstatné jsou i znalosti marketingu, práva, účetnictví, daní, atd.

Firmy od počátku své existence podléhají vývoji. Mění se při změnách jejího vnějšího prostředí, při růstu firmy i v souvislosti s její racionalizací. Průvodním jevem organizačních změn jsou změny v rozdělení pracovních povinností, rozhodovacích pravomocí a vztahy mezi jednotlivými pracovními místy.

Zvětšování velikosti firem je z dlouhodobého hlediska nejdůležitějším důvodem organizačních změn. Růst firem přináší zvýšení zátěže managementu při koordinaci, snížení znalosti skutečného chodu firmy a prodlužuje rozhodovací proces. Rozvoj firem je kvantitativním i kvalitativním procesem. Není to jen rozšiřování výrobní kapacity, zvyšování počtu zaměstnanců a objemu produkce firmy. Je také postupem od prostých, jednodušších organizačních forem ke složitějším organizačním strukturám a promyšlenějšímu a profesionálnějšímu organizačnímu řízení.

Firmy při svém růstu procházejí několika fázemi, z nichž každá má svá specifika a zákonitosti. Znalost těchto zákonitostí je užitečná v tom, že pomáhá firmě analyzovat současnou situaci a umožní plánovat opatření, která budou potřebná pro postup do dalšího

vývojového stádia. Je pravděpodobné, že se firmy budou muset při svém růstu vyrovnat i s určitými krizovými jevy.

21. století je dobou velkých změn a to nejen v ekonomice. Uspěť mohou jen ty organizace, které pochopí, že změna je normou. Není možno ji dlouze oddalovat, protože ji nelze ani řídit. Důraz však organizace musí klást i na své zaměstnance, kteří jsou nejcennějším potenciálem každého podniku, protože právě oni vytvářejí zisk. Organizace musí hledat nové způsoby, jak zvýšit jejich spokojenost.

Firmy musí neustále inovovat a pružně reagovat na stále měnící se podmínky, jestliže nechtějí zaniknout. Manažeři, ale i podřízení pracovníci se musí stát mistry změny, pokud chtějí být úspěšní. Provádí své každodenní úkoly v podmínkách nekonečné proměnlivosti, turbulence a nepředvídatelnosti.

1.0 Představení společnosti

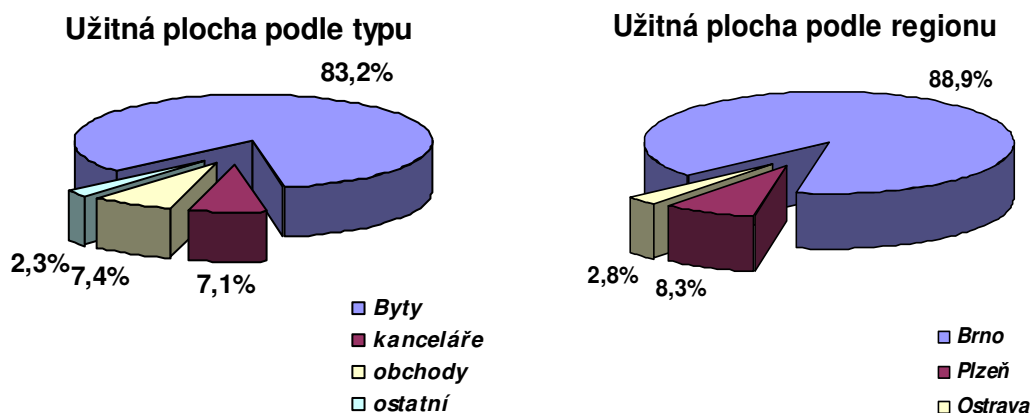
Společnost Alfa, s. r. o. patří k největším firmám v brněnském regionu v oblasti správy a rozvoje vlastních nemovitostí, převážně v centru Brna. Firma v dnešní podobě existuje od roku 1998. Sídlem společnosti je Brno.

Předmětem podnikání podle obchodního rejstříku je:

- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování, jiných než základních služeb spojených s pronájmem,
- realitní činnost,
- správa a údržba nemovitostí,
- inženýrská činnost v investiční výstavbě.

Ve vlastnictví a správě společnosti je v tomto okamžiku jeden kancelářský objekt v centru Brna a 26 nemovitostí v Brně, Ostravě a Plzni. Na začátek roku 2007 je plánována výstavba čtyř nových nemovitostí. Objekty ve správě firmy se zahrnují obchodní, kancelářské, obytné a garážové plochy v následujícím členění:

Graf 1 – Užitná plocha podle typu a regionu



Zdroj: Reporty o pronajatých plochách za 1. Q/2007

Současný majetek všech firem ve správě představuje více než 60.000 m² užitné plochy a hodnota společností dosahuje téměř 1,2 mld. korun. V příštích letech počítá vedení společnosti i nadále s rostoucím trendem. Na tento plánovaný vývoj navazuje i strategie společnosti.

1.1 Historie

Společnost Alfa, s. r. o. byla založena již v roce 1998. V průběhu dalších 4 let se společníci ve firmě různě měnili poté se společnost Alfa, s. r. o. se stala součástí nadnárodního gigantu Beta AG.

Beta AG patří k vedoucím středoevropským společnostem podnikajících v oblasti revitalizace a zhodnocování domů, prodeje bytů a pronájmů, převážně v centrech velkých měst. V současnosti realizuje svoje podnikatelské aktivity ve střední a části západní Evropě.

První nemovitostí, kterou firma Alfa, s. r. o. koupila, byl bytový dům v Brně. V této budově měla společnost svoje první sídlo a kancelář. V průběhu let 1998 až 2002 se počet domů ve vlastnictví a správě postupně rozrostl o další bytové domy a kancelářský objekt, který se po rekonstrukci stal novým sídlem společnosti.

Současně s rozvojem firmy Alfa, s. r. o. byly zakládány i další firmy, ve kterých je opět více či méně zainteresovaná společnost Beta AG nebo jiné její dceřiné společnosti. Každá z těchto firem soustřeďovala nemovitosti vždy z určité lokality Brna.

S rostoucím počtem nemovitostí vznikla nutnost vytvořit samostatnou firmu, která by se zabývala pouze správou nemovitostí. Od počátku roku 2003 se vyčlenila společnost Alfa, s. r.o., která spravovala nemovitosti ve vlastnictví ostatních projekčních firem.

Od roku 2005 se podnikání ubírá novým směrem – výstavba bytových domů. Do té doby se firma specializovala pouze na nákup již zavedených nemovitostí. Prvním projektem výstavby byl bytový dům v Brně. Projekt měl ukázat, zda tento krok je správným směrem k dalšímu úspěšnému rozvoji firmy. Úspěšné zvládnutí přesvědčilo management společnosti pokračovat v trendu výstavby bytových domů i v budoucnu.

Rozvoj společností se prozatím neustálil a nárůst počtu nemovitostí a je plánován i pro příští období.

2.0 Analýza současného stavu

Rostoucí firmy prochází změnami a v souladu s tímto vývojem se musí měnit i role managementu a zaměstnanců. Růst mívá za následek vznik jednotlivých oddělení a segmentaci prováděných úkonů, což se mnohdy projevuje výskytem komunikačních problémů a potřebou účinné koordinace. Zanedbání a přehlížení těchto problémů s sebou přináší riziko, které může vést až k bankrotu společnosti.

2.1 Definování problému a cíl práce

Jak jsem uvedla již v předcházející kapitole, společnost tedy stojí na prahu dalšího rozvoje a růstu. Jelikož disponuje silným zázemím a velkým rozvojovým potenciálem, je velmi důležité, aby na tento budoucí růst byla připravena.

Cílem této práce je:

- pokusit se nalézt chyby ve stylu řízení a navrhnout možné zlepšení na základě teoretických poznatků získaných během studia,
- zhodnotit způsob vedení a organizaci práce lidí v konkrétní společnosti a navrhnout možné zkvalitnění řídicích procesů,
- Provéřít funkčnost stávající organizační struktury a navrhnout změny, které by upravily pravidla spolupráce mezi jednotlivými úseky a zkoordinovaly předávání informací,
- pokusit se navrhnout metodiku pro zpracování interních pracovních postupů,
- stanovit přibližný časový harmonogram změn, pro případ, že by se vedení společnosti rozhodlo některé navrhované změny implementovat.

2.2 Strategie společnosti

Firma investuje do nadstandardních bytových domů v centrech měst s velkým rozvojovým potenciálem. Cílem podnikání firmy a pracovní náplní spolupracovníků je nemovitosti spravovat ke spokojenosti nájemníků a jednotlivé objekty revitalizovat tak, aby představovaly pro majitele i nájemníky ekonomické řešení.

Objekty k pronájmu jsou nabízeny bez zprostředkovatelských provizí. S touto vizí pracuje společnost již od svého počátku.

Filosofií společnosti je „**dávat nemovitostem význam, který jim náleží**“.

2.3 Vývoj počtu zaměstnanců

Růst firmy a nárůst nemovitostí byl relativně postupný. Každá koupě nemovitosti vyvolávala nutnost přijímat další pracovníky.

Tabulka 1: Průměrný počet pracovníků v jednotlivých letech.

Rok	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007 plán
Počet zaměstnanců	0	5	6	7	10	13	14	16	17	22

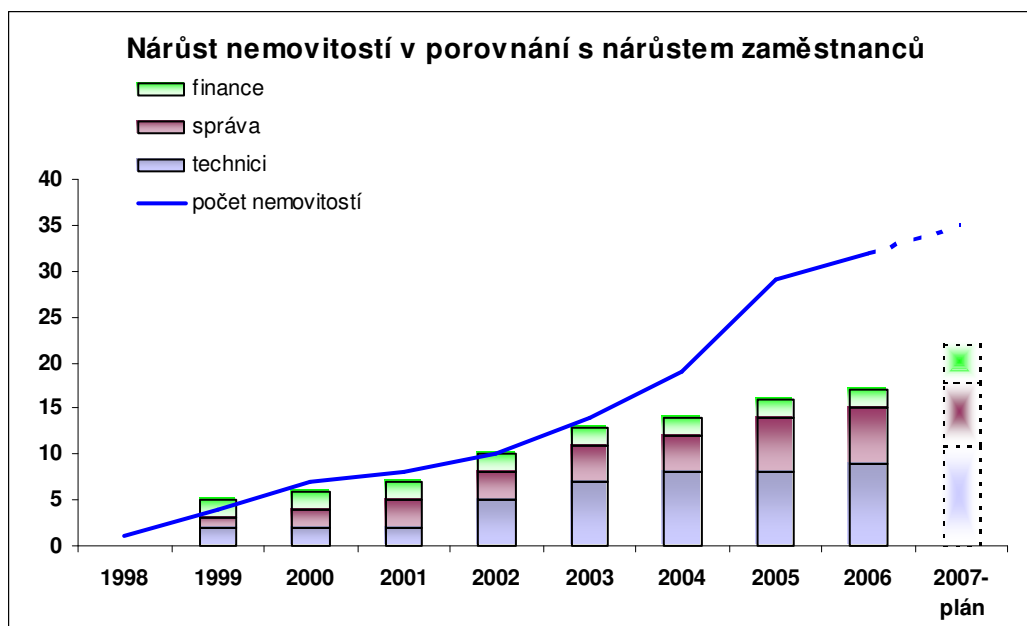
V roce 2005 došlo k prudkému nárůstu nemovitostí, počet zaměstnanců se ale příliš nezměnil.

Tabulka 2: Nárůst nemovitostí v jednotlivých letech

Rok	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007 plán
Růst počtu nemovitostí	1	3	3	1	2	4	5	10	3	3
Nemovitostí celkem	1	4	7	8	10	14	19	29	32	35

Zaměstnanci jsou rozděleni do jednotlivých úseků – financí, správy a technický. Vzájemnou závislost počtu zaměstnanců a počtu nemovitostí dokládá následující graf.

Graf 2 – Nárůst nemovitostí v porovnání s nárůstem zaměstnanců



Z grafu je zřetelně vidět, ve kterých odděleních došlo k nárůstu zaměstnanců. V oddělení financí ale zůstává stav stále stejný. Celkový počet zaměstnanců v tomto oddělení je k počtu nemovitostí nevyvážený a od roku 2005 je nedostačující.

2.4 Organizační uspořádání společnosti Alfa, s. r. o.

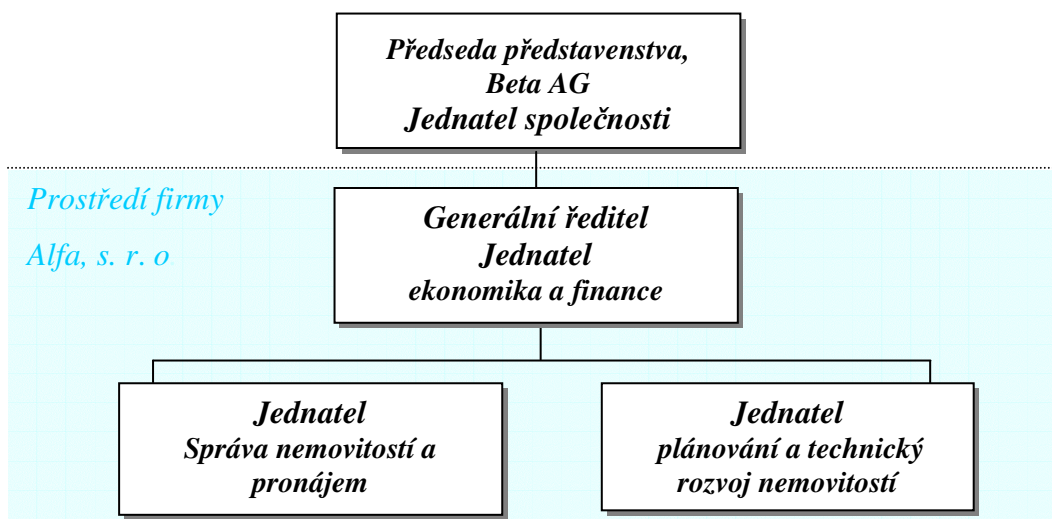
Současné organizační uspořádání společnosti má své kořeny v roce 2005, kdy došlo k prvnímu většímu rozvoji firmy. Tehdy byl zaveden druhý stupeň managementu, což bylo prvním krokem k budoucímu uspořádání firmy.

2.4.1 Řídící orgány

Statutárním orgánem společnosti Alfa, s. r. o. jsou čtyři jednatele. Za společnost jednají a podepisují vždy dva jednatele společně. V případě jakékoli dispozice s nemovitostmi, tj. zcizování a zatěžování, koupí, prodejem a zastavením obchodních podílů společnosti nebo uzavírání smluv o koupi či prodeji podniku zastupují a jednají pouze dva jednatele, taxativně uvedení v obchodním rejstříku.

2.4.2 Výkonné orgány

Nejvyšším výkonným orgánem společnosti Alfa, s. r. o. je generální ředitel, kterému jsou podřízeni jednatele pro správu nemovitostí a pro plánování a technický rozvoj nemovitostí. Generální ředitel je současně vedoucím ekonomického úseku.



Obrázek 1. Organizační schéma

2.4.2.1 Správa a pronájem nemovitostí

V čele správy nemovitostí stojí vedoucí správy, který je současně jednatelem za tento úsek. Zodpovídá za práci pracovníků správy nemovitostí, realitního makléře a manažera

obchodní pasáže.

Realitní makléř je prvním článkem v pomyslném pracovním řetězci společnosti. Eviduje prostory k pronájmu, podává klientům informace o prostorech, chodí se zájemci na prohlídky prostor. Předává pracovníkům správy podklady pro přípravu nájemních smluv. Vede evidenci výše nájemného a případných slev na nájemném. Připravuje podklady o volných prostorech pro grafika pro tištěnou inzerci, aktualizuje stav volných prostor na webových stránkách.

Pracovník správy na základě podkladů od realitního makléře připravuje nájemní smlouvy k podpisu, případně řeší připomínky k nájemním smlouvám. Po podpisu smlouvy předá prostor nájemci. Řeší problémy v průběhu nájemního vztahu, drobné opravy do 5 000 Kč řeší s externími firmami, ostatní řeší po dohodě s technickým úsekem. Po ukončení nájemního vztahu prostor převezme, zaznamená stavy všech měřitelných médií, připraví podklady pro vyúčtování kaucí a konečné finanční vyrovnání. Zajistí úklid a malování prostoru a připraví prostor pro dalšího nájemce. Předává informace o volných prostorech realitnímu makléři.

Každý správce pravidelně fyzicky kontroluje objekty ve své správě, plánuje opravy, pravidelně opisuje stavy medií a předává podklady k fakturaci ekonomickému úseku.

Kontroluje došlé nákladové faktury a eviduje jejich výši pro vyúčtování služeb. Vymáhá dlužné nájemné, předává podklady pro případné penalizační faktury.

2.4.2.2 Ekonomický úsek

Ekonomický úsek resp. generální ředitel, připravuje a odpovídá za realizaci finanční strategie firmy. Posuzuje investiční projekty, zabývá se zajištěním běžného platebního styku i získáváním úvěrů. Řídí a kontroluje naplňování ekonomických plánů firmy.

Účetnictví a daňové poradenství je zajišťováno externí firmou. Úkolem pracovníků ekonomického úseku je tedy shromáždit všechny potřebné doklady a podklady a připravit je k finálnímu zaúčtování a zpracování pravidelných měsíčních daňových přiznání a průběžných čtvrtletních bilancí a ročních výkazů.

Nejdůležitější část práce je tvořena měsíční **fakturací** nájmu a služeb pronajatých bytových i nebytových prostor. Každý měsíc předkládá pracovníkům správy fakturační přehled k odsouhlasení a doplnění případných změn. Pro lepší orientaci i přehlednou evidenci jsou objektům přiřazena čísla a v účetnictví jsou vedena jako střediska. Tato

střediska se využívají k lepšímu evidování nákladů a výnosů na jednotlivých objektech. Dle podkladů pracovníků správy nemovitostí jsou měsíčně fakturovány naměřené stavy měřitelných médií a telefonních ústředen.

Samozřejmostí je **správa pokladen a bankovních účtů**. Platby v hotovosti od nájemců jsou přijímány bezplatně. Prostřednictvím elektronického bankovníctví jsou bankovní výpisy denně k dispozici a generálnímu řediteli je předkládán aktuální přehled stavu finančních prostředků. Příchozí platby jsou párovány s vydanými fakturami. Jednou týdně je pracovníkům správy předán aktuální přehled neuhrazených pohledávek k urgencím.

K této finanční oblasti se váže také správa několika úvěrů. Je vedena podrobná evidence výše a účelu úvěrů a kladen důraz na kontrolu platebních kalendářů a včasných plateb jistin a úroků.

Důležitou oblastí spadající do práce ekonomického oddělení je oblast **personalistiky** a mezd. Sem patří zejména příprava nových a správa aktuálních pracovních smluv. Mzdy jsou zpracovávány též externě, pracovník pouze připraví podklad pro výpočet mezd a po té připraví platební příkaz.

Do pracovní náplně pracovníků ekonomického oddělení samozřejmě patří **běžná administrativa**, evidence a třídění došlé pošty.

2.4.2.3 Technický úsek

Jednatel technického úseku koordinuje rozdělení pracovníků k jednotlivým projektům a pravidelně kontroluje jejich činnost. Zpracovává nabídky a podklady pro výběrová řízení, včetně distribuce poptávek na subdodavatele. Provádí studii projektové dokumentace, smlouvy o dílo, stavebního povolení a ostatních právních dokumentů budoucího díla, podle nichž se stavba provádí. Je výkonným orgánem na stavbě, sleduje finanční toky stavby.

Pracovníci technické správy se podílí na stanovení technologických postupů, provádí kontrolu, vyhodnocování a rozhodují o postupu odstraňování vad a nedodělků v případě jejich výskytu v celém rozsahu rekonstrukcí a výstavby.

Pracovníci technické údržby zajišťují drobné opravy v domech a bytech, starají se o chod kotelen.

2.5 Konkurenti a pozice na trhu

Společnost Alfa, s. r. o. si díky silnému finančnímu zázemí, které jí poskytuje již zmiňovaná společnost Beta AG, vybudovala své silné a stabilní místo na trhu s nemovitostmi. Dá se říci, že společnost nemá v regionu žádného konkurenta, který by ji přímo ohrožoval. Pro detailnější hodnocení konkurence je vhodné rozdělit podnikání firmy do tří hlavních oblastí:

- pronájem nemovitostí,
- správa nemovitostí a
- rozvoj nemovitostí a development¹.

V oblasti pronájmu jsou hlavními konkurenty realitní kanceláře. Byty, které nabízí firma Alfa, s. r. o. k pronájmu, jsou nově zrekonstruované byty v centru města.. Nabídka bytů v centru města ale není tak bohatá, takže ceny a trend v této oblasti je ovlivňován spíše přímo zákazníky než konkurencí.

Správou nemovitostí se zabývá mnoho větších či menších firem. Mezi největší firmy podnikající v tomto oboru v brněnském regionu patří AGER, spol. s r. o. a BYTASEN, spol. s r. o. Obě se ale specializují převážně na správu obecních a nájemních domů a bytů. V porovnání s velikostí a zaměřením firmy nemá přímého konkurenta.

Vzhledem k tomu, že 98 % nemovitostí, které firma spravuje, jsou současně jejím majetkem, nemůže podle mého názoru ani potenciální konkurence mít přímý vliv na fungování společnosti.

Mnohem více jsou sledovány trendy a konkurence v oblasti rozvoje nemovitostí a výstavby nových bytů. Je to nový směr, kterým se firma vydala a pronásledující období je plánována výstavba několika bytových domů v Brně, Plzni a Ostravě. Vzhledem k plánované změně sazeb DPH u bytové výstavby s počátkem roku 2008 pro stavební práce, je v současnosti nabídka nových bytů k prodeji velká.

U nově vybudovaných bytů je prozatím plánováno s pronájmem. Podle vývoje poptáv-

¹ *Předmětem developerské činnosti je vytipování podnikatelského záměru, vyhledání vhodné lokality, zpracování podnikatelského záměru, zajištění finančních zdrojů, vyhledání budoucího zájemce, zpracování odpovídající dokumentace, realizace záměru a následný prodej či pronájem.*

ky je vedení společnosti připraveno plynule přejít buď k částečnému nebo úplnému odprodeji bytů.

2.6 SWOT analýza

Možná rizika odhalíme pomocí analýzy, která nám pomůže možné nedostatky a rizika odstranit a umožní provést preventivní opatření. Na základě diskuse s managementem firmy byla vytvořena následující analýza.

a) silné stránky

- dobré postavení na trhu
- dobrá lokalita bytů
- zavedená firma na trhu
- finanční síla a zdraví firmy
- úvěrová důvěra

b) slabé stránky

- omezený okruh klientů vlivem vysokých cen
- časově náročný schvalovací proces na všech úrovních, nutnost souhlasu dvou jednatelů
- pomalá nebo žádná reakce na požadavky zákazníků
- neangažovanost a neaktivita zaměstnanců
- týmová komunikace a spolupráce

c) příležitosti

- možnost rozšíření nabídky o nové lokality a služby (pronájem vybavených bytů)
- růst poptávky v důsledku stavby nových bytových domů
- rozšíření do nového segmentu zákazníků
- spokojenost zákazníků

d) nebezpečí trhu

- nepříznivá daňová situace (změna sazby DPH od roku 2008)
- velká konkurence v oblasti developmentu
- stále se zvyšující nároky klientů na služby

„Silné stránky“ firma musí kultivovat, ošetřovat a chránit si je. Maximalizovat a rozšiřovat. Tvoří totiž ono „jádro“, díky kterému firma funguje!

3.0 Teoretická východiska práce

Teoretická východiska zahrnují základní pojmy a souvislosti, které se později staly základem pro mé návrhy a doporučení.

3.1 Prvky organizačních systémů

Organizační systémy chápeme jako *řízené skupiny osob, vytvořené a fungující proto, aby mohlo být dosaženo cílů, kterých nemohou členové organizace dosáhnout jako jednotlivci.*

Fungování organizačních systémů se opírá o určité stavební prvky, které jsou někdy souhrnně nazývány architekturou organizace. Vzájemně provázanou skupinu základních prvků organizačního systému tvoří *dlouhodobé cíle* nebo strategie organizace, způsob vnitřního rozdělení jejích činností a pravomocí, tj. její *organizační struktura*, nástroje a prostředky *koordinace činností*, které jednotlivé osoby a skupiny v organizaci provádějí, průběh nebo základní podoba pracovních *procesů*, které v organizaci probíhají, *personální systém* organizace, vycházející ze schopností, osobních vlastností a vzájemných vztahů osob působících v organizaci a společné *hodnoty*, které členové organizace sdílejí – její kulturu. [14]

3.1.1 Cíle manažerů a organizací

V literatuře se obvykle setkáváme s dělením organizací na ziskové a neziskové, případně na obchodní a neobchodní. Odtud tedy vyplývá obecné přesvědčení, že cílem manažerů ziskových organizací je produkovat zisk. [6]

Dlouhodobé nebo trvalé cíle organizace bývají zpravidla zakotveny v její strategii. Cíle organizace jsou i výchozím prvkem organizačního systému. Tyto cíle představují základ pro stanovení cílů jednotlivých procesů organizace, ale i pro volbu řídicího systému a způsobu vnitřního uspořádání organizace – organizační strukturu. [14]

Pro mnoho obchodních firem například představuje hlavní cíl dosažení tržního podílu nebo zvýšení hodnoty jejich zásob. Zisk je ve skutečnosti jen měřítkem vytvořené nadhodnoty vyjádřené určitým způsobem, v tomto případě rozdílem sumy prodeje a celkových výdajů.

Za hlavní cíle si ziskové organizace zpravidla vytyčují

- *ziskovost organizace*, tj. návratnost investovaných prostředků,

- *postavení organizace na trhu* (podíl na trhu, který organizace zaujímá ve srovnání s jejími konkurenty),
- *produktivitu*, tj. vztah mezi produkcí zboží a služeb a objemem jednotlivých výrobních zdrojů,
- *úroveň služeb*, které organizace poskytuje svým spotřebitelům a zákazníkům, s důrazem na jejich kvalitu, včasnost a schopnosti reagovat na měnící se potřeby,
- *inovace*, tj. vývoj nových produktů a služeb,
- *společenskou nebo občanskou odpovědnost*, tj. snahu o zlepšení sociálního okolí organizace.

[14]

3.1.2 Organizační struktura

Rozdělení středních a velkých firem na strategické obchodní jednotky s vlastní odpovědností za vedení je zajímavý jev dnešní doby, které má velký hospodářský a společenský význam.

Také v České republice je viditelný trend rozložit organizace do středních strategických jednotek. Ty jsou vybaveny vlastní zodpovědností, například za výrobky, výsledky a vedení. Tento vývoj klade důraz na podnikatelsky myslící pracovníky ve vedení organizací.

Výběr vhodné organizační struktury je ovlivňován několika důležitými faktory, například výrobními a koordinačními náklady, povahou aktiv organizace a schopností vedení organizace vypořádat se s nejistotou a složitostí v dané prostředí podnikání.

[12]

3.1.2.1 Tvorba organizačních struktur

Tvorba vnitřního uspořádání organizace je závislá na splnění tří vzájemně propojených úkolů:

- stanovení činností a jejich skupin, které musí organizace k dosažení svého cíle provádět,
- rozdělení těchto činností do menších souborů tak, aby každý z nich mohla vykonávat skupina osob, popřípadě jedna osoba,
- rozhodnutí o tom do jakých organizačních útvarů budou jednotlivé činnosti, vykonávané osobami nebo jejich skupinami, v organizaci začleněny a ze které hierarchické úrovně organizace budou tyto útvary řízeny.

K úkolům spojeným s tvorbou organizační struktury lze přistupovat dvěma základními způsoby: směrem shora dolů nebo zdola nahoru. Při postupu *zdola nahoru* vychází tvorba organizace z určení činností, které mohou být nejefektivněji prováděny na nejnížší hierarchické úrovni organizace. Tyto činnosti jsou postupně začleňovány do vyšších organizačních celků, které jsou nakonec podřízeny organizačnímu vedení. Při obráceném postupu *shora dolů* vycházíme z vrcholu organizace a určujeme hlavní oblasti, které budou nejvyššímu vedení podřízeny. Ty pak postupně rozdělujeme do menších organizačních jednotek [14]

Mezi slabiny organizačního uspořádání nejčastěji patří zbytečná nebo nedostatečně využitá pracovní místa, složité vnitřní členění, které brání spolupráci a plynulému toku procesů v organizaci, nejasně stanovené nebo vzájemně se překrývající pravomoci a odpovědnosti, příliš dlouhé řídicí linie, nadměrná specializace pracovních míst, nerovnoměrné rozdělení organizace do jednotlivých úseků, nedostatečné rozhodovací kompetence, které neodpovídají úrovni nebo významu pracovních míst apod. Vedle těchto ekonomických nedostatků vede neúčelná struktura organizace velmi často také k pracovním konfliktům, stresům a emocionálním problémům zaměstnanců. [14]

3.1.2.2 Prvky organizačních struktur

Základními prvky struktury organizace jsou v obou případech *pracovní místa* nebo volněji definované *pracovní role* a jejich *vzájemné vazby*. Pracovní místa nebo role jsou vymezeny určitými cíli, činnostmi a pravomocemi, doplněnými zpravidla o rozhodující požadavky kladené na osoby, které je budou zastávat.

K základním rysům odlišujícím různé organizační struktury patří:

- *vertikální diferenciaci*, která je dána počtem hierarchických úrovní,
- *horizontální diferenciaci*, spojená s rozsahem dělby práce a specializace,
- *prostorová diferenciaci*, související s vnitřním rozčleněním organizace do různých územních jednotek,
- *míra formalizace*, tj. stupeň, ve kterém organizace předepisuje či standardizuje výkon jednotlivých pracovních činností
- *centralizace* či *decentralizace*, udávající, na jaké hierarchické úrovni dochází k většině rozhodnutí. [14]

3.1.3 Systém koordinace

Aby organizace mohla dosáhnout svých cílů a úkolů, musí být práce jednotlivců začleněna do jasné struktury aktivit a vztahů.

3.1.3.1 Formální skupiny

Jsou vytvářeny ke splnění specifických cílů organizace a zaměřují se na koordinaci pracovních činností. Lidé jsou zapojováni na základě rolí, které zastávají ve struktuře organizace. Povaha plněného úkolu je dominantním rysem formální skupiny. Cíle jsou určovány managementem a jistá pravidla, vztahy a normy chování jsou předem určeny. Formální skupiny jsou poměrně stálé, mění se jen složení členů. Management může vytvářet i dočasné formální skupiny – například projektové týmy. [6]

3.1.3.2 Neformální skupiny

Neformální skupiny jsou založeny více na osobních vztazích a dohodách mezi členy skupiny než na definovaných vztazích. Slouží k uspokojení psychologických a sociálních potřeb, ne vždy nutně spojených s plněnými úkoly. Skupiny mohou uspokojovat potřebu sounáležitosti nebo jiné sociální potřeby, které při práci chybějí.

Členství v neformálních organizacích jde napříč formální strukturou. Mohou se v nich setkat jedinci z různých částí organizace, z různých hierarchických úrovní. [6]

3.1.3.3 Vztahy v rolích

Role je očekávaná struktura chování spojená s pracovníky zaujímající určitou pozici ve struktuře dané organizace. Popisuje také, jak daná osoba vnímá svou situaci. Role, jakou jedinec zaujímá ve skupině je ovlivněna kombinací:

- *situačních faktorů*, jako jsou požadavky úkolu, styl vedení, pozice
- *osobních faktorů*, jako hodnoty, postoje, motivace schopnosti a osobnost.

Role kterou člověk zastává v jedné pracovní skupině, se může naprosto lišit od role, kterou zastává v jiné skupině. Od každého ve skupině se však očekává určité chování a plnění očekávaných rolí. [6]

3.1.3.4 Konflikt rolí

Způsob, jak se člověk právě chová nemusí odpovídat očekávané struktuře jeho chování. Tento rozpor může být výsledkem konfliktů rolí, který může zahrnovat:

- neslučitelnost role,
- nejednoznačnost role,

- přetížení role,
- nevytížení role.

Konflikt rolí může nastat také u maticových forem organizací a při využití flexibilních projektových týmů. Tam kde jsou zaměstnanci jen dočasně nebo jen na částečný pracovní úvazek, dochází k rozdělení autority a odpovědnosti. [6]

3.1.4 Organizační procesy

Procesní přístup k organizačnímu systému přispívá ke koordinaci jeho činností a k jeho zaměření na základní cíle organizace. Jeho východiskem nejsou jednotlivé činnosti nebo funkce, které organizace vykonává, ale potřeby a požadavky jejích zákazníků a posloupnosti aktivit, které je uspokojují – *organizační procesy*. Nejběžnějším příkladem takového procesu je návaznost jednotlivých kroků, které se v organizaci odehrávají od získání objednávky od zákazníka až po okamžik, kdy platba za dokončenou objednávku dojde na účet organizace v bance. [14]

Základním východiskem procesního pohledu na organizaci je, že činnost nebo organizační útvar má své místo v organizaci jen tehdy, pokud je součástí řetězce aktivit, jejímž cílem je přidaná hodnota pro zákazníka. Procesní pohled na organizaci tak zdůrazňuje její zákaznickou orientaci, brání přežívání činností, které pro uspokojení požadavků zákazníků nemají smysl, a podporuje vnitřní uspořádání organizace usnadňující dosažení cílů procesů. [14]

3.1.5 Organizační kultura

Kulturu organizace označujeme jako soubor jejích hodnot, tradic, norem a způsobů myšlení v organizaci, které dávají pracovníkům na všech úrovních smysl a směrnice pro jejich chování.

Také se můžeme dívat na organizační strukturu jako na systém. Jsou to vstupy včetně zpětných vazeb například ze společnosti, profesí, legislativy, historek, hrdinných činů, hodnot atd.

Koncepce kultury je důležitá, když začneme uvažovat o tom, jak řídit změny organizace. Vedení organizace si uvědomí, že kromě dobrých plánů, zahrnuje organizační změna nejen změny struktury a procesů, ale také změnu korporační kultury.

3.1.5.1 Zdravá organizační kultura

Zdravá kultura organizace má mimo jiné tyto charakteristiky:

- vedení věnuje hodně času komunikací a posilování hodnot organizace,
- hodnoty organizace jsou sdílené a hluboko zakořeněné mezi zaměstnanci,
- organizace opatrně vybírá nové pracovníky, aby zajistila, že zapadnou do hodnot firmy,
- vedení organizace často zavádí nové strategie k dosažení lepší výkonnosti
- existuje strategická čílost a rychlé přizpůsobení novým změnám,
- podnikatelské myšlenky jsou podporovány a odměňovány. [12]

3.2 Základní organizační koncepce

Tvorba organizačních systémů vycházející z jejich základních prvků se může opírat o různé koncepce. Ty se liší především důrazem, který je na jednotlivé prvky kladen, a prioritami, kterými se při tvorbě organizace řídí. Tři hlavní přístupy k tvorbě organizace tvoří koncepce tradiční či klasická, behaviorální neboli sociálně psychologická a procesní. Ve většině dnešních organizací se můžeme setkat s určitou mírou kombinace všech tří přístupů. [14]

3.2.1 Klasické principy organizace

Tradiční přístup k tvorbě organizace se sestává z několika převážně logických principů a pravidel, které navazují na myšlenky průmyslníka a teoretika průmyslového řízení Henryho Fazoly. Tyto principy byly po řadu desetiletí považovány za neměnná organizační pravidla platná pro všechny firmy a praktiky využívány při vytváření organizačních systémů většiny podniků. K hlavním z nich patří principy řídicího řetězce, principy pravomoci a delegování, princip specializace a princip oddělení exekutivních a poradenských či štábních odpovědností. I když klasické principy tvorby organizace platí do značné míry dodnes, v některých aspektech se v podmínkách moderních organizací dostávají do vzácného rozporu a musejí být modifikovány. [14]

3.2.1.1 Principy řídicího řetězce

Principy řídicího řetězce se vztahují k hierarchickému uspořádání organizací. Patří k nim principy nepřerušného řídicího řetězce a jednotného řízení a principy vztahující se k rozsahu řízení a délce řídicího řetězce. Uplatnění těchto principů vede ke známému

tvaru organizační pyramidu tvořené řadou řídicích linií spojujících jednotlivé články organizace od nejnižší organizační úrovně až po nejvyšší. [14]

3.2.1.2 Principy pravomoci a delegování

Základem fungování organizace je jasné stanovení pravomocí – práva osob na určitých místech organizace rozhodovat a dávat pracovní příkazy jejich podřízeným. Hierarchické uplatňování pravomocí (rozhodování a předávání pracovních příkazů shora dolů) vede organizaci k naplnění cílů a pomáhá jí koordinovat její specializované funkce.

Pravomoc musí být v organizaci spojena s místem, nikoli s osobou. V soukromých podnicích je vrcholná pravomoc dána jejich vlastníkům, kteří ji mohou částečně přenést na manažery, jenž jsou majitelům firmy odpovědní. [1]

Delegování a jeho pravidla

Delegováním se rozumí přidělení pravomocí spojených s vykonáváním určitého úkolu podřízeným. Důležitou charakteristikou organizací a jejich jednotek je, jak velký rozsah pravomocí je pracovním místům na nižší úrovni firemní hierarchie poskytován, tj. delegován. Delegování je důležité na všech řídicích úrovních a může k němu dojít ve vztahu k většině úkolů. Delegování však současně vyžaduje kontrolu spočívající mimo jiné v tom, že podřízený pravidelně podává svému nařízenému zprávu o tom, jak svůj pracovní úkol vykonává. K tradičním principům fungování organizací patří, že každé rozhodnutí by mělo být delegováno na *nejnižší kompetentní úroveň*, tj. na nejnižší úroveň organizace, na které má pracovník zastávající pracovní místo k dispozici veškeré podklady rozhodnutí a kde lze výsledky plně zhodnotit. [1]

Ke správnému delegování se využívá čtyř základních pravidel: princip jasnosti, úplnosti, dostatečnosti delegování a princip zachování odpovědnosti.

a) Jasnost delegování

Odpovědnost, která je podřízenému delegována, by měla být stanovena dostatečně jasně, aby bylo zřejmé, co přesně se od něj očekává.

b) Úplnost delegování odpovědnosti

Tento princip říká, že každá činnost, která je k dosažení cílů organizace třeba, musí být někomu přidělena – za každou z nezbytných činností musí být někdo odpovědný.

c) Dostatečné delegování

Pravomoc by měla odpovídat odpovědnostem: možnost vykonat stanovené úkoly a dostát svým odpovědnostem není možná bez nezbytných pravomocí.

d) Zachování odpovědnosti

Předá-li manažer určité osobě úkoly a jim odpovídající pravomoci a tato osoba nedokáže své povinnosti uspokojivě splnit, zůstává vůči svému nadřízenému za jejich nesplnění plně odpovědný. [14]

Výhrady vůči delegování

Přes nesporné výhody, které přináší delegování manažerům, existuje řada výhrad:

- vysvětlit pracovníkovi, co má dělat, dá více práce, než když si to vedoucí udělá sám,
- práce, udělaná podřízenými, nedosahuje takových kvalit jako práce vedoucího,
- delegování dává pracovníkům příliš velkou pravomoc,
- vedoucí má dostatek času a nepotřebuje delegovat atd. [1]

Ve většině případů se jedná o výmluvy. Vedoucí si musí uvědomit, že delegování je pro něj znamená výhodu, ne nevýhodu.

Mezi nejčastější výmluvy patří:

„Opravdu nemohu delegovat. Představte si, že dám novou práci podřízenému a ten pak za mnou bude chodit a vyžadovat povýšení, které vyplývá z jeho nové práce! Ne, děkuji, tohle se mi nelíbí!“

„Ne, zvládnou práci mnohem rychleji sám.“

„Delegovat? Takže někdo může přijít a vzít si mou práci? Ne, děkuji,“

„Velice nerad žádám Jindřicha, aby pro mě něco udělal. Víte proč? Má kolem všeho spoustu řečí a nikdy se nezapomene zeptat, proč tu práci má dělat zrovna on. [1]

Příčiny odporu vůči delegování

- 1. Pocit nenahraditelnosti** – vedoucí se domnívá, že jen on sám dokáže věc udělat

pořádně. Nejde však o rozhodování mezi kvalitou práce manažera a kvalitou práce podřízeného, ale o přínos práce manažera, který by měl raději dělat důležité úkoly než ty podružné.

2. **Nechce opustit něco, co dobře umí** – pro člověka bývá často bolestivé, dovolit někomu, aby vykonával činnosti, které on sám dobře umí. A pokud trvá na tom, že výsledek musí být na stejně vysoké úrovni, je to téměř nemožné.
3. **Nedůvěra ve schopnosti pracovníků** – manažeři, kteří postrádají u svých podřízených dostatek schopností potřebných k tomu, aby jim mohli delegovat některé své činnosti, by měli v první řadě hledat chybu u sebe. Buď přijali nekompetentní lidi, nebo zanedbali rozvíjení schopností svých podřízených.
4. **Obava z neoblíbenosti** - snaha delegovat nemusí vždy být ze strany pracovníků přijímána s nadšením. Mohou si myslet, že jsou využíváni, může se projevit i strach, že případný neúspěch se negativně odrazí na jejich budoucnosti.
5. **Definování úkolu** – aby bylo možné úkol delegovat, musí být jasně definován.

Tabulka 3: Podíl vedoucí a výkonné práce manažera

Vrcholový manažer	90 %	10 %
Manažer na střední úrovni	<i>VEDENÍ</i>	<i>VYKONÁVÁNÍ</i>
Prvoliniový manažer	30 %	70 %

6. **Naše ego** – řada úkolů a rolí dává manažerovi pocit osobního významu a důležitosti. Proto přesunutí těchto činností na někoho jiného může být pro manažera velmi obtížné.
7. **Náklady** – delegováním může manažer ušetřit spoustu času.
8. **Obava z přehnaného delegování** – rozhodnout se správně kdy, a nakolik delegovat pravomoc vyžaduje hodně zkušeností. Na jedné straně může manažer delegovat nedostatečně, na druhé straně může zajít až příliš daleko a ohrozit tak významné zdroje a výsledky.
9. **Nepochopení ze strany vyššího nadřízeného** – příčinou nechuti delegovat může

být i obava z nepochopení tohoto kroku ze strany vyššího nadřízeného. [1]

3.3 Organizační struktury

Pyramidální charakter organizačních struktur se zrodil dlouhým vývojovým procesem. Obsahově byl však vždy ovlivňován konkrétními ekonomickými, technologickými a sociálními stavy okolí. Vývoj se nezastavil ani dnes, i když zaznívají ohlasy, že možnosti hierarchických organizačních struktur jsou již vyčerpány.

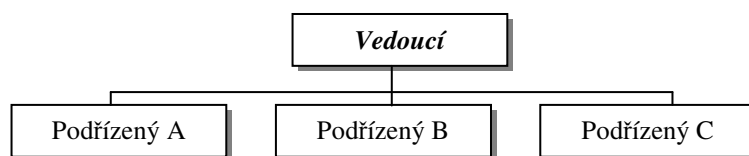
Klasifikace organizačních struktur není dosud jednotná. Evolučním vývojem organizací vznikají hierarchické, hybridní organizační struktury, které lze těžko popsat a blíže charakterizovat. Nejvhodnější je tedy zvolit soustavu základních klasifikačních charakteristik, které odrážejí náplň, vztahy, rozhodovací pravomoc, členitost organizačních prvků. [6]

3.3.1 Organizační struktury podle uplatňování rozhodovací pravomoci

Rozdílné organizační struktury vytváření různé alternativy k prosazování strategie a dávají pracovníkům možnosti a způsoby chování v organizaci. Jednotlivé organizační struktury se liší doplňkovými charakteristikami.

3.3.1.1 Liniové (lineární) organizační struktury

Liniová struktura vznikla jako první vývojový typ útvarové struktury v malých organizacích, kde existoval jediný řídicí stupeň nad provozem. Je pro ni typická přímá (přikazovací) pravomoc tzn. že vedoucí liniové struktury vykonávají vertikální liniové řízení.



Obrázek 2. Liniová organizační struktura

Liniová struktura je typická pro stadium vývoje od malého podniku asi do padesáti zaměstnanců. Za určitou hranici velikosti rozpětí řízení již vedoucí není schopen zvládnout všechny podřízené. Překročí-li rozpětí řízení únosnou míru, je možné po určitou dobu ještě situaci řešit vytvořením malých osobních nebo specializovaných štábů. Potom hovoříme o tzv. liniově-štabní organizační struktuře. [6]

3.3.1.2 Štábní organizační struktury

Štáb má poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek. Štábní skupina je tvořena specialisty nejrůznějších oborů, např. ekonomy, techniky, personalisty, účetními apod. V reálnu se nevyskytuje, je to skupina lidí, kteří napomáhají činnosti manažera.

Obecně můžeme rozlišit následující dva typy štábů:

- a) **osobní štáb** liniových vedoucích (např. sekretářky, asistenti, poradci a osobní specialisté liniových vedoucích)
- b) **odborný nebo funkcionální štáb** vykonávající nepřímé (odborné, funkcionální) řízení.

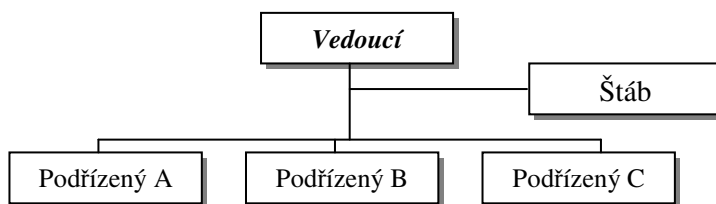
V této klasifikaci je myšleno, že štábní organizační struktura nemůže existovat samostatně, ale vždy s kombinací s liniovou, funkční nebo jinou organizační strukturou. Štábní struktura slouží pouze jako podpurný stavební kámen při organizačním vývoji podniku. [6]

3.3.1.3 Kombinované organizační struktury

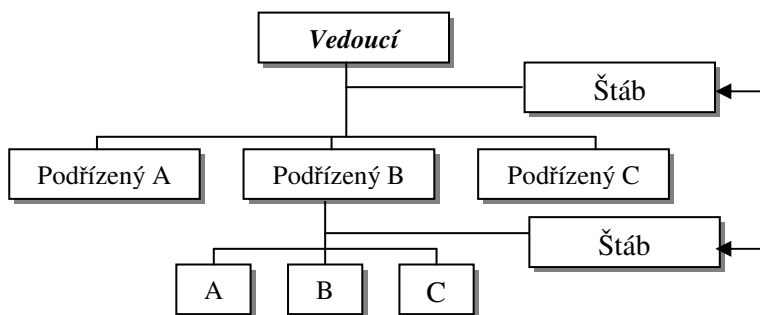
Kombinované organizační struktury kombinují přednosti různých typů organizačních struktur.

Liniově štábní organizační struktury

Liniově štábní organizační struktury mohou být liniové nebo víceliniové.



Obrázek 3.: Liniově štábní struktura - liniová



Obrázek 4.: Liniově štábní struktura - víceliniová

Obvykle vznikají, když útvar s liniovou pravomocí (například vedoucí pracovník) deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na strukturní jednotky se štábním charakterem účasti na rozhodovacích procesech. [6]

Cílově programové struktury

Cílově organizační struktury jsou netradiční struktury s konkrétními formami organizačního uplatnění principů cílového programového řízení. Jsou nazývány také jako pružné, dynamické, programové atd. Jejich výhodou je velká přizpůsobivost měnícím se úkolům uvnitř podniku, ale i vnějším podmínkám. Využívají samoorganizačních a samořídících schopností jedinců i skupin. [6]

Projektové organizační týmy

Týmové formace vznikají jako přechodné nebo relativně trvalé části organizačních struktur. Jejich vznik je vyvolán stále větším počtem složitějších úkolů, které vyžadují systémový přístup a vysoce kvalifikované, a tedy i nutně úzce specializované odborníky.

Projektové týmy lze rozdělit na homogenní a heterogenní. Heterogenní tým koncentruje specialisty různých profesí potřebných pro řešení daného cíle, homogenní tým koncentruje pracovníky jedné profese. [6]

Maticové organizační struktury

Maticová organizační struktura může být použita například, když jeden sektor prostředí vyžaduje technologickou expertizu a druhý sektor vyžaduje rychlou změnu v každé výrobní linii. Maticová struktura je často odpovědí na to, když organizace zjistí, že ani funkční, produktová nebo geografická organizační struktura v kombinaci s horizontálním propojením nebude fungovat.

V této matici jsou činnosti v horizontálním směru rozděleny podle funkcí, např. podle výroby, technického rozvoje, konstrukce apod. Ve vertikálním směru jsou rozděleny podle výrobků nebo projektů. Většinou ji najdeme v prostředí s vysokými nejistotami. Technologie používané v maticově strukturované organizaci nejsou rutinními a existuje mezi nimi hodně vzájemných vazeb. Velikost podniku nebo organizace, ve kterých maticovou strukturu najdeme, bývá většinou střední s malými výrobními liniemi. [12]

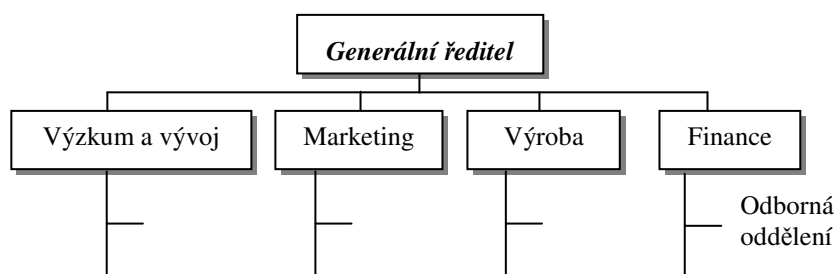
3.3.2 Organizační struktury podle sdružování činností

Sdružování činností je druhou základní charakteristikou klasifikace organizačních struktur. Dále se pak člení na výrobkové, funkční a ostatní účelové.

3.3.2.1 Funkční organizační struktury

Funkční organizační struktura je nejzákladnějším formou organizace, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi anebo aktivitami zařazeni do jedné skupiny. Myšlenkou funkční struktury je seskupení pracovníků, které pracuje na podobných úkolech v jednom úseku podniku.

Funkční struktura je velmi běžná ve středně velkých podnicích, protože ty dosahují nejvyšších výkonů při výrobě malého počtu výrobků a vysoké úrovni specializace. [6]



Obrázek 5.: Funkční organizační struktura

3.3.2.2 Výrobkové organizační struktury

Mnoho velkých diversifikovaných společností tvoří úseky na základě výrobních (oborových, předmětných) specializací. To znamená, že všechny řídicí činnosti se sdružují do jedné organizační jednotky (úseku, oddělení, střediska), které odpovídá za jeden typ výrobku (výrobní obor, soubor příbuzných výrobků, stejný výrobní sortiment) a řídí je jeden manažer.

Tato forma organizační struktury umožňuje pracovníkům získat maximální odbornost v oblasti vývoje, výroby a produkci konkrétního výrobku. Svou přehledností umožňuje také top managementu snadnější koordinaci. [6]

3.3.2.3 Virtuální organizační struktura

Vývoj schopnosti informační technologie podporuje růst nákupu ostatních funkcí (outsourcing) a vznik takzvané virtuální organizační struktury. Hodně organizací, které se zabývají B2B a B2C pochopilo, že je výhodné ponechat si klíčové aktivity, například marketing a finance a ostatní funkce nakoupit od subdodavatelů nebo outsourcingových

specialistů. V poslední době jsou nahrazovány outsourcingem některé funkce, např. logistika, doprava, fakturace, servis zákazníků atd. [12]

3.3.2.4 Síťová struktura

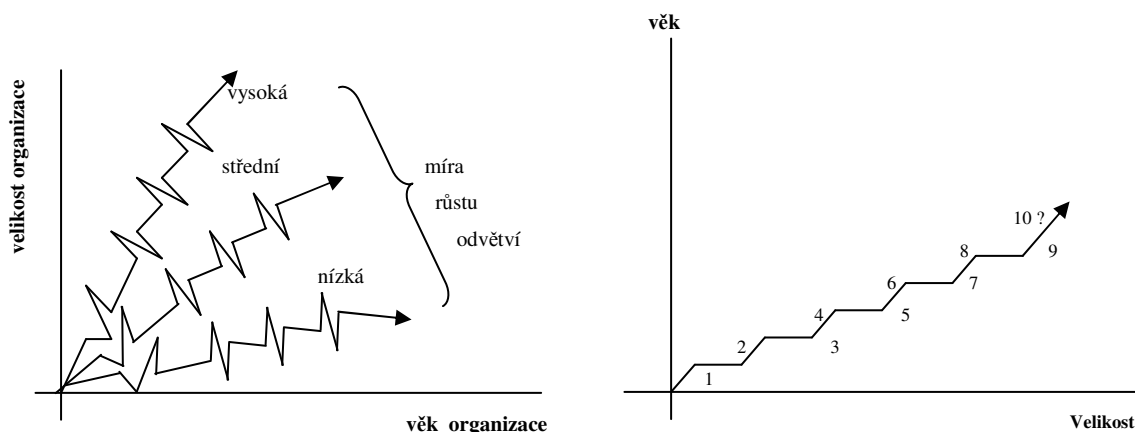
Stejně jako virtuální organizace i síťová struktura je používána pro růstné projekty. V poslední době stále více lidí (samostatně výdělečně činných) pracuje v síťové struktuře. Vývoj informačních technologií v současnosti umožňuje, aby různé aktivity byly vykonávány mimo normální pracoviště. Kontakt s pracovníky je udržován pomocí počítačové komunikace. [12]

3.4 Velikost firmy a struktura

S růstem velikosti firmy se mění její struktura. Vývoj organizačních struktur z hlediska velikosti organizace (liniová, liniově štábní až divizionální) je závislá na velikosti organizace a jejím životním cyklu.

3.4.1 Teorie evoluce a revoluce ve vývoji organizace

- Jak to skutečně vypadá, současnost závisí na historii firmy,
- evoluce je klidné stádium, ve kterém se kumulují problémy a poté dojde k revoluci,
- ovlivňují je: věk instituce, velikost, etapa, míra růstu odvětví [1]



Obrázek 6.: Popis fází růstu

3.4.2 Jednotlivé etapy vývoje

1. **Fáze růstu tvořivosti** – vyžaduje, aby se manažeři zaměřili na výrobu a prodej. Styl řízení je individualistický a podnikatelský, protože z pravidla všechny činnosti vykonávají zakladatelé, nebo jen s využitím rodinných příslušníků.

2. **Krise vedení** – vlastník nestíhá řídit firmu, je nutné najmout manažera, který zprofesionalizuje řízení, vytvoří organizační strukturu a bude se zabývat administrativními záležitostmi.
3. **Fáze růstu řízením** – management se zaměřuje na efektivitu činností. Styl řízení je direktivní a systém odměňování je postaven na zvyšování platů a mezd podle zásluhy.
4. **Krise autonomie** – pro zvládnutí této krize musí být vyšší management ochoten vzdát se některých klíčových rozhodnutí ve prospěch nižšího managementu.
5. **Fáze růstu delegováním** – v této fázi by se firma měla zaměřit na rozvoj, expanzi trhu. Styl řízení je delegující a systém odměňování klade důraz na individuální prémie.
6. **Krise kontroly** – vrcholový management se musí soustředit na vytvoření nového systému řízení, který bude sloužit ke koordinaci a integraci různých činností ve firmě.
7. **Fáze růstu koordinací** – řízení firmy se zaměřuje na její konsolidaci. Vrcholový management vykonává spíše kontrolní a dohlížecí funkce. Odměňování je založeno na podílech ze zisku.
8. **Krise pružnosti** – management se musí zaměřit na vytvoření systému zlepšujícího spolupráci mezi útvary a podporujícího iniciativu jedinců.
9. **Fáze růstu spoluprací** – řízení organizace je zaměřeno na řešení problémů a inovace. Styl řízení vrcholového managementu je participativní, systém odměňování klade důraz na týmové prémie
10. **Krise neznámé budoucnosti** – tím, že jsou vrcholovým vedením všichni zaměstnanci povzbuzováni k vytváření nových cest zvyšování koordinace a výkonů, se firma revitalizuje a je připravena se vypořádat se změnami okolního prostředí. [1]

3.5 Pracovní místa a personální kapacity

Předpokladem efektivní organizace je nejen rozdělení jejích činností do jednotlivých organizačních jednotek, ale i účelné vymezení pracovních úkolů nebo rolí jednotlivých pracovních míst. Jeho součástí je rozdělení pravomocí nezbytných k jejich správnému a motivujícímu provedení.

K úvahám o optimálním utváření pracovních míst by mělo v organizaci docházet nejen v souvislosti s tvorbou nových pracovních míst, ale i v důsledku technologických změn,

ve snaze zvýšit výkon zaměstnanců a posílit jejich motivaci.

Řešení úkolu tvorby pracovních míst, jejich náplně a pravomocí je těsně spjato s problémy správného stanovení personálních kapacit organizace: jde o to, vytvořit takový počet pracovních míst v organizaci jako celku i v jejích jednotlivých útvarech, který je pro organizaci z hlediska jejích nákladů, kvality prováděné práce i možností jejího budoucího rozvoje optimální. [14]

3.5.1 Strukturování pracovních míst

Rozhodování o náplni pracovních míst, jejich úkolech a pravomocích, označujeme jako jejich *strukturování*. Strukturování pracovního místa (ať již jde o místo nové, nebo o úpravu nebo „redesign“ místa stávajícího) patří z pohledu produktivity organizace k nejdůležitějším organizačním úkolům. Při tvorbě pracovních míst by proto zpravidla měli spolupracovat linioví manažeři, specialisté v oblasti řízení lidských zdrojů i sami zaměstnanci, kteří budou tato pracovní místa vykonávat.

Podrobné strukturování pracovních míst vychází ze stanovení jejich *základních cílů*. Po stanovení cíle pracovního místa lze určit i jeho výkonová kritéria a standardy, potřebné pravomoci i hlavní povinnosti a úkoly. [14]

3.5.2 Základní cíle

Základní cíle pracovních míst představuje účel, za kterým bylo místo vytvořeno. Stanovení hlavního cíle nebo cílů pracovních míst, odvozených z požadavků organizačních jednotek nebo podnikových procesů, je důležité i proto, aby jejich držitelé nebyli zbytečně zatěžováni úkoly, které k naplnění hlavních cílů pracovního místa nepřispívají, nebo které jim dokonce brání. Příkladem může být místo prodejce, od kterého je požadováno, aby vykonával určité administrativní úkoly, které mu zabírají značnou část pracovního času. [14]

3.5.3 Pravomoci a povinnosti pracovních míst

Pracovníci jsou odpovědní za splnění výkonových požadavků pracovních míst. Mají-li dosáhnout cílů svých pracovních míst, musí se součástí strukturování pracovních míst stát i stanovení podmínek, za kterých jsou jejich úkoly vykonávány. K těm patří především přidělení odpovídajících *pravomocí* umožňujících samostatné provádění určitých rozhodnutí vztahujících se k pracovnímu postupu, použití firemních zdrojů apod. [14]

3.5.4 Základní pravomoci pracovních míst

Základní povinnosti pracovních míst tvoří činnosti a úkoly, které je držitel místa v zájmu dosažení jeho cíle povinen provádět a za jejichž výkon je odpovědný.

Tak například ke společným povinnostem všech vedoucích míst v organizaci patří především

- koordinace práce, kterou řídí, a spolupráce s dalšími jednotkami organizace,
- dvoustranná komunikace s nadřízenými i podřízenými,
- delegování dostatečných pravomocí podřízeným, nezbytných k plnění jejich povinností,
- rozvoj podřízených,
- hodnocení podřízených,
- zlepšování pracovních postupů v rámci řízené jednotky,
- využívání poradenských služeb štabních pracovníků,
- udržování dobrých vztahů s vnějšími organizacemi a institucemi,
- trvalá pozornost k právnímu a etickému rámci, ve kterém organizace působí.

[14]

3.5.5 Popisy pracovních míst

Popisy pracovních místa charakterizují klíčové činnosti, účel vazby určitého pracovního místa, požadované normy výkonu i pracovní podmínky spojené s tímto pracovním místem. Popis pracovního místa může platit pro jedno pracovní místo v organizaci, nebo se může vztahovat k řadě pracovních míst, na nichž se vykonává stejná práce. Popis pracovního místa popisuje práci nikoliv osobu, která ji vykonává. [2]

Při vytváření popisů pracovních míst, je především ve větších organizacích, vhodné dodržovat určitá pravidla týkající se jejich struktury a obsahu hlavních částí. K hlavním položkám popisu pracovních míst by měly náležet:

1. *Název pracovního místa, jeho organizační zařazení a další identifikační znaky.*
2. *Vztah k ostatním pracovním místům uvnitř organizace i mimo ni.*
3. *Účel a cíl práce.*

4. *Hlavní úkoly a činnosti.*

5. *Dodatečné informace.*

6. *Datum zpracování.*

7. *Budoucí změny*

[2]

3.6 Řízení organizačních změn

Změny vedoucí k reorganizaci mohou mít řadu příčin. Dochází k nim pod vlivem firemního růstu, v reakci na pokles výkonnosti nebo množící se projevy slabin organizace, pod vlivem proměn vnějšího okolí i příkladů jiných firem. Někdy jsou vyvolány i subjektivními okolnostmi – nástupem nových manažerů nebo vlivem módních řídicích trendů.

[12]

3.6.1 Růst

Růst je z dlouhodobého hlediska nejdůležitějším důvodem organizačních změn zvyšování velikosti firem. Růst firmy zvyšuje zátěž jejího vedení na koordinaci, snižuje jeho znalosti skutečného chodu firmy a prodlužuje rozhodování. K hlavním směrům reorganizací, ke kterým s růstem firem dochází, patří decentralizace rozhodování, změny v rozdělení pravomocí spojené s vyčleněním nových organizačních úseků a posilování průřezových koordinačních mechanismů.

[12]

3.6.2 Klesající ekonomická výkonnost

Důvodem k reorganizaci může být i pokles zisku firmy či zpomalení jeho růstu neodpovídající zvyšování objemu prodeje. Klesající ekonomická výkonnost vede většinou k centralizaci rozhodovacích pravomocí – v zájmu posílení kontroly a omezení rizika nesprávných rozhodnutí i v důsledku úspor spojených s omezením personálních nákladů, které centralizace přináší.

3.6.3 Slabiny organizace

Ke změnám organizace by mělo docházet i pod vlivem množících se nedostatků dosavadního organizačního upořádání a jeho nedostatečné efektivity. K častým slabinám patří nedostatečná koordinace, nejasně stanovené a rozptýlené odpovědnosti, nejasné priority úkolů. K projevům organizačních problémů může patřit i pomalé rozhodování. Na neadekvátnost organizačního uspořádání může poukazovat i přílišné pracovní zatížení některých manažerů.

[1]

3.6.4 Vnější příčiny a srovnávání s jinými firmami

Impulesem ke změnám v organizaci mohou být i příčiny mimo ni – změny v chování konkurentů nebo nové požadavky zákazníků. [1]

3.6.5 Změny ve vedení firmy a měnící se manažerské trendy

Je-li trendem určitého odvětví (de)centralizace, procesní, divizní, týmová nebo maticová organizace, začíná o změně uvažovat značná část firem jen proto, aby nebyly považovány za zaostalé.

Změny organizace často přicházejí i s novým vedoucím představitelem. Stávající organizační struktura nemusí odpovídat jeho řídicímu stylu, nebo také jeho přesvědčení, že se změnami organizace lépe upozorní na své schopnosti. [14]

3.7 Fáze růstu

Někteří podnikatelé si dobrovolně vybírají roli sérového podnikatele a zakládají a prodávají, případně opouštějí jednu firmu za druhou, protože budování a rozbíhání firmy je baví nejvíce. Řada zakladatelů, ale nedokáže zrealizovat své představy o plánovaném růstu.

Ironie podnikatelského vedení je v tom, že manažerské postupy a vzory chování, které v jedné fázi firemního růstu vedou k úspěchu, mohou v jiné etapě způsobit pád.

Většina podnikatelů začíná s intuitivním stylem vedení. V počátečních fázích jsou plni nadšení a hýří nápady. Jakmile ale podnik přeroste tuto fázi, musí svůj styl změnit a přejít k plánovanému růstu.

Úspěšní šéfové tvrdí, že je potřeba znát osm věcí, pro zvládnutí každé etapy růstu firmy: sami sebe, svou roli, svůj podnik, své zákazníky, okolní prostředí, své lidi, budoucnost a svůj potenciál. [4]

3.7.1 Počáteční růst

Zpočátku je cílem podnikatele pustit se do „toho“, najmout pár lidí, získat nějaké zákazníky, dosáhnout určitých tržeb a udržet se nad vodou. Když firma vstoupí do fáze počátečního růstu, stává se cílem místo přežití růst. Aby firma úspěšně překonala fázi počátečního růstu, musí se soustředit zejména na tyto procesy:

- vyvinout skvělý výrobek nebo službu a uvést ji na trh,
- vytvořit image firmy nabízející něco odlišného,

- zviditelnit se získáním zákazníků se zvuchým jménem,
- snažit se o co největší tržní podíl,
- zvyšovat příjmy. [4]

Překonání tohoto vývojového mezníku představuje pro malou firmu značně riskantní období. Znamená to, že vlastník upouští od dosavadního přímého řízení všeho co se ve firmě děje. Soustřeďuje se především na firemní strategii a přechází k řízení některých firemních procesů. Z firmy se pomalu začínají vytrácet neformální prvky a dochází k nárůstu příkazovacího řízení [2]

K úspěšné přeměně role z vykonavatele činností a šéfa, který o všem rozhoduje, na šéfa, který deleguje a vytyčuje směr, je třeba změnit určité návyky: střelba od boku, odpor ke struktuře a nechuť rozvíjet procesy. [4]

3.7.1.1 Střelba od boku

Podnikatel se nemůže stát vůdcem, dokud mu lidé nebudou důvěřovat. Jasným příznakem toho, že podnikatel střílí od boku je, pokud pracuje bez plánu a honí se za každou příležitostí, která se mu naskytne. [4]

3.7.1.2 Odpor ke struktuře

Někteří podnikatelé se brání organizační struktuře, protože se obávají, že potlačuje tvořivost. Opak je pravdou. Vytvoření organizační struktury s jasně definovanými rolami a odpovědnostmi ve skutečnosti tvořivost spíše podporuje. [4]

3.7.1.3 Nechuť rozvíjet procesy

Mnoho podnikatelů se obává, že vytvoření formalizovaných procesů omezí inovativnost a flexibilitu, které jsou potřebné pro udržení konkurenční výhody a schopnosti rozvoje. Obávají se, že z podniku udělají zkosnatělou byrokracii s úřednickými postupy, které nadměrně zatěžují zaměstnance. [4]

Zavedení dvoustupňového a později i vícestupňového managementu vyvolává potřeby stanovit formální organizační strukturu firmy a tím vymezit pracovní povinnosti, působnosti, odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců i manažerů. Ve firmách jsou v tomto stadiu vypracována formální vnitropodniková pravidla (zásady, řády, předpisy, direktivy), normy činnosti a chování zaměstnanců i manažerů (standardy a kodexy) a standardní operační činnosti a chování zaměstnanců i manažerů (technologické postupy, směrnice,

instrukce). Tyto snahy se prosazují zvláště tehdy, pokud je existence takovýchto formálních vnitropodnikových dokumentů jednou z podmínek úspěšnosti firmy (např. požadovaná mezinárodně uznávaná certifikace firemního systému řízení jakosti). [2]

3.7.2 Rychlý růst

Přesun do fáze rychlého růstu bývá přirovnáván k přejezdu z rychlého proudu řeky do peřejí. V tomto období je třeba neustále zdokonalovat vnitřní podnikovou strukturu a rozvíjet procesy a systémy podporující tento rychlý růst. Je důležité najít nové lidi se zkušenostmi z jiných oblastí – finance, marketing, rozvoj organizační struktury. Dále vytvořit silný manažerský tým, který dokáže řídit postupný rozvoj a růst firmy. [4]

S delegováním odpovědností a pravomocí na střední a nižší management se sice vytváří prostor pro iniciativu manažerů i výkonného personálu, současně ale dochází k decentralizaci řízení. Decentralizace postupuje jak vertikálním směrem tak i horizontálním. Svůj podíl pravomocí tak přebírají manažeři na nižších stupních řízení i manažeři paralelních úseků. [2]

V období růstu se zásadně mění i role managementu. Jeho nové role jsou:

- tvůrce týmu,
- kouč,
- plánovač,
- komunikátor.

Je nutné aktivně sledovat aktuální potřeby podniku a přizpůsobit se jim dříve, než přijde problém a změny budou muset být prováděny pod velkým tlakem. [4]

3.7.3 Trvalý růst

Tato etapa představuje kritický bod pro firmu. Mnoho podnikatelů připustí, aby se firma stala obětí turbulence, protože se příliš dlouho drží starých provozních postupů. Klíčem k úspěchu je včasná transformace podniku. Aby firma mohla přejít do dalšího stadia je nutné např.:

- najít nové trhy,
- rozšířit dosavadní trhy,
- rozšířit výrobní řady,

- nabízet zákazníkům více komplexních řešení. [4]

Další růst firmy je pak spojen spojován se stadiem koordinace. V tomto vývojovém stádiu bývají zaváděny s ohledem na potřebu sladit součinnost podnikových útvarů takové postupy a opatření, jako jsou celofiremní informační systémy, systémy formálního plánování, systémy vnitropodnikové komunikace a různé podpůrné a usnadňovací systémy. Nezbytným koordinačním nástrojem je utváření silné firemní kultury s jejími vyhraněnými hodnotami a normami. [2]

Další firemní růst je podmíněn účelným sladováním a koordinací činností všech složek firmy. Nepříznivým důsledkem postupujícího rozvětňování a specializace firemních činností je nárůst formálnosti mnohých firemních opatření a postupů a celková byrokratizace firmy. Byrokratizací se rozumí nárůst počtu uplatňovaných a formalizovaných postupů. Reakcí na tyto jevy bývá odpor lidí vůči podnikové byrokracii, některým rozhodnutím a příkazům vedení. [2]

4.0 Vlastní návrhy řešení

Management společnosti nadále podporuje její další rozvoj a růst. Budoucnost společnosti je založena na několika dalších plánovaných projektech. Růst firmy resp. firem je z dlouhodobého hlediska nejdůležitějším důvodem organizačních změn. Růst firmy zvyšuje také zátěž jejího vedení na koordinaci, snižuje jeho znalosti skutečného chodu firmy a prodlužuje rozhodování.

K tomu, aby firma tento růst zvládla, potřebuje stabilní základy, na kterých může v budoucnu stavět. Pro podnikání v této branži nejsou nejdůležitější moderní technologie a nejnovější výzkumy, ale právě kvalitní lidská práce. Je důležité, aby každý pracovník firmy znal svou úlohu ve firmě, náplň své práce a dokonale jí rozuměl, ale také musí vědět, že práci nedělá zbytečně a přispívá tak k celkové prosperitě firmy.

Silnou oporu „základů“ by měla tvořit organizační struktura, do které jsou pracovníci začleněni. Stávající organizační struktura se vlivem relativně rychlého růstu rozrostla, ale bohužel plošně. Pracovníkům nebyly jasně stanovené úkoly a hranice jejich kompetencí a odpovědností. Stále přetrvává silný vliv generálního ředitele na všechny úrovně řízení. Většina těchto aspektů vede nejen k prodlužování doby výkonů jednotlivých činností, ale hlavně i k projevům alibismu.

Mé návrhy se budou týkat těchto dvou oblastí, dále přístupu managementu a návrhy řešení konfliktů mezi pracovníky, ke kterým ve firmě dochází.

4.1 Vývoj organizační struktury firmy Alfa, s. r. o.

Od počátku existence společnosti bylo veškeré rozhodování a odpovědnost v rukou generálního ředitele. Byl nadřízeným pro všechny pracovníky, kteří v té době ještě nebyli striktně rozděleni do jednotlivých úseků. Organizační struktura byla jednoduchá, liniová s jasnými vztahy nadřazenosti a podřízenosti. Každý pracovník měl přidělen svůj okruh pracovních činností, za které byl odpovědný jednomu nadřízenému – tj. generálnímu řediteli.

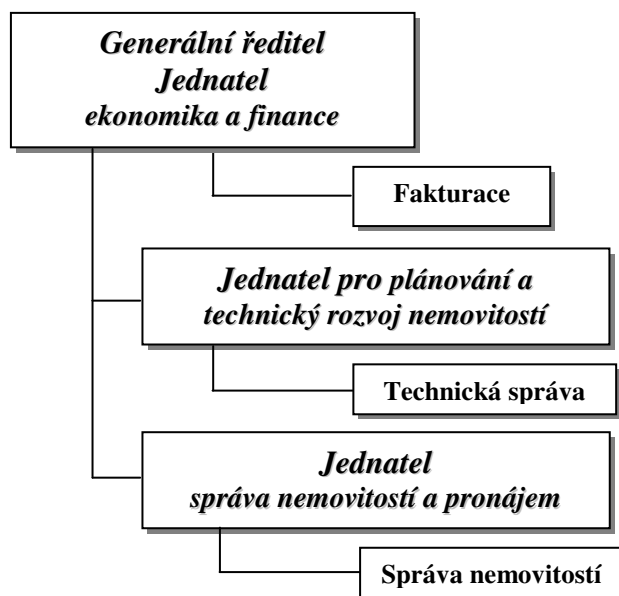
Postupné zvyšování počtu zaměstnanců zabezpečovalo poměrně bezproblémový výkon pracovních činností, ovšem ze strany vedení nebyl kladen velký důraz na jednotnost pracovních úkonů. Originalita jednotlivých pracovníků nečinila problémy při menším objemu práce, ovšem s jejím nárůstem bylo nutné jednotlivé úkony v rámci jednotlivých

úseků sjednotit a tím i jejich výstupy navenek zprofesionalizovat. Práce jednotlivých úseků je vzájemně provázaná a mnoha ohledech je např. práce finančního úseku na podkladech z úseku správy a technického úseku závislá.

Myslím si, že s budoucím rozvojem a růstem firmy resp. firem, a následně se zvyšujícím se objemem práce je to jediný způsob jak zajistit budoucí bezproblémový chod pracovních činností.

V roce 2005 došlo k dosud největšímu rozvoji firmy, čímž vznikla prvotní nutnost změnit organizační strukturu tak, aby co nejlépe odpovídala novým podmínkám. Pracovníci byli zařazeni do pracovních skupin podle jejich náplně práce. Vyčlenily se tři úseky – ekonomický, správy nemovitostí a technický. Z pracovního týmu byli vybráni dva pracovníci s dobrou znalostí chodu firmy a řídicími vlastnostmi a obsazeni do vedoucích pozic za úsek správy nemovitostí a technický úsek. Organizační struktura se mění z jednoduché lineární na funkcionální. Později byli tito pracovníci jmenováni jednatelem a stali se tak osobami spolupodílejícími se na rozhodování a odpovědnosti za chod firem.

I když každý úsek má svého nadřízeného, bylo to jen formální uspořádání, prakticky byli stále všichni odpovědni generálnímu řediteli.



Obrázek 7. Funkcionální organizační struktura – rok 2005

4.2 Organizace ekonomického úseku

Ekonomický úsek resp. jeho pracovníci jsou nejdůležitějším článkem ve vzájemném propojení firem. Bez kvalitní práce tohoto úseku, která vytváří základ pro finanční toky každé z firem, by firmy nemohly existovat.

4.2.1 Management

Ekonomický úsek spadá do kompetencí generálního ředitele, společně jako ostatní úseky, ovšem zprostředkovaně přes úsekové vedoucí – jednatele. Vzhledem k tomu, že se firemní vývoj a růst přehoupl z fáze počátečního růstu do fáze trvalého růstu je nutné, aby se generální ředitel vzdal některých svých pravomocí a změnil svoje chování. Aby podnik i nadále rostl, musí se z vykonavatele činností a člověka, který rozhoduje, stát člověk, který deleguje a vytyčuje směr.

V prvotní fázi by měl ponechat větší autonomii úsekům správy a technickému úseku. Měl by jim vytyčit směr a zůstat jejich konzultantem a průběžně kontrolovat výsledky jejich práce. Některá rozhodnutí by měl nechávat na jednatelích jednotlivých úseků, v mnoha případech by došlo ke zrychlení rozhodovacího procesu. Více času mu bude zbývat na dohled nad ekonomickým úsekem a plánování budoucích aktivit a dalším rozvojem firmy.

4.2.2 Finance a administrativa

Jak již bylo uvedeno v úvodu této práce, od počátku existence firmy je práce v tomto úseku zabezpečována dvěma lidmi. V důsledku nákupu několika nemovitostí a tím k rapidnímu nárůstu objemu práce v průběhu roku 2005 došlo k mnoha metodickým změnám. Tyto změny se týkaly zejména dokonalejšího využívání ekonomického systému a sjednocení hlavních pracovních úkonů v jednotlivých spravovaných firmách. Tato opatření jsou pozitivní, ale mají pouze dočasný charakter. Při stávající tendenci růstu firem není možné zachovávat všechny časové termíny, kvalitu a 100 % správnost všech výstupů.

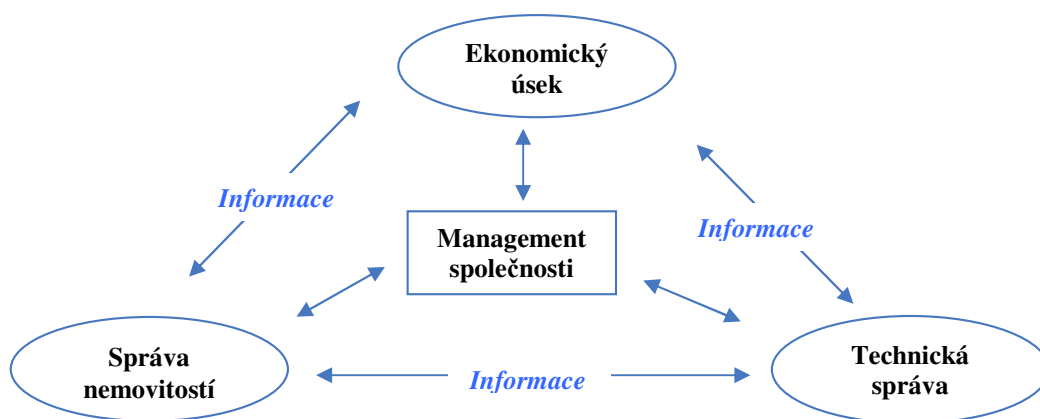
Pracovní činnosti v tomto úseku se dají rozdělit do čtyř hlavních oblastí:

1. **Fakturace** – vystavení faktur (nájmy, služby, přefakturace), evidence došlých faktur, po záúčtování a zaplacení faktur uložení a archivace, evidence splatných pohledávek.
2. **Správa financí** – příjem a výdej hotovostních plateb, pravidelná kontrola stavů

hotovosti, evidence bankovních výpisů, vystavování platebních příkazů, koordinování potřeby finančních prostředků pro provozní činnosti, kontrola čerpání a splácení úvěrů.

3. **Personalistika** – příprava a správa pracovních smluv, měsíční předávání podkladů pro zpracování mezd externí firmou, evidence nároků na čerpání dovolené pracovníků.
4. **Běžná administrativa** – zahrnuje obsluhu běžné kancelářské techniky, evidenci došlé i odeslané korespondence, recepční činnost, evidence a přehledy pro kontrolní funkce pro práci ekonomického úseku, ale také k mnoha ostatním činnostem firmě (např. kontrola splatností pozastávek).

Práce v ekonomickém úseku je do značné míry závislá na včasné předání podkladů od ostatních dvou úseků. Např. informace o nových nájemcích, zvýšení cen služeb, ukončení nájmu. Pokud pracovníci ekonomického úseku tyto informace nedostanou včas, dochází ke zbytečným chybám a časovým ztrátám.



Obrázek 8. Tok informací

Pracovníci zabezpečující chod tohoto úseku jsou zařazeni do těchto pracovních pozic:

- **Administrativa, recepce**
- **Fakturace a finance**

Obě pracovní místa jsou si obsahově velmi podobná, obě zabezpečují výkon výše popsaných činností. Do činnosti tohoto úseku spadá i práce externí firmy (Delta, s. r. o.) zabezpečující účetnictví a daňové poradenství. Hlavní pracovní náplní pracovníků tohoto oddělení je příprava a kompletace dokladů ke konečnému zaúčtování, příprava podkladů pro ekonomické rozborů.

4.2.2.1 Fakturace

Fakturace tvoří stěžejní náplň práce pracovníků tohoto úseku. Na základě nájemních smluv jsou vystavovány faktury.

Důležitým mezníkem bylo zavedení jednotného systému variabilních symbolů u vydaných faktur a sjednocení vedení evidence faktur ve všech firmách na počátku roku 2005. Způsob tvorby variabilních symbolů vychází z předpokladu, že každému domu bylo přiřazeno číslo, které je dáno pořadím, ve kterém by dům koupen. Variabilní symboly tvoří pět až osm číslic.

Účelem je snadná čitelnost pro všechny pracovníky, kteří přicházejí do styku s vydanými fakturami a především dopad na ekonomické vyhodnocování, kdy lze jednoznačně přiřadit výkony ke konkrétním nemovitostem.

Ekonomický systém je využíván v maximální možné míře. Program umožňuje využívat funkci kopírování textu z již vystavené faktury, což citelně usnadňuje proces fakturace. Další možností výrazného usnadnění práce je dávkové generování faktur, která pracuje na principu hromadného kopírování faktur. Tato funkce vygeneruje u faktury buď nový variabilní symbol nebo zachová původní. Zachování stejného variabilního symbolu se využívá u fakturace nájmů bytů fyzických osob.

Vystavení jedné faktury na nájem a služby bez využití přednastavených položek trvá cca 2 minuty 20 sekund. Kontrola, podpis a vložení do obálky jedné faktury a založení druhé kopie do pořadače zabere zhruba 0:46 minut. Na vyhotovení jedné faktury je potřebný čas kolem 3 minut.

S využitím funkce kopírování textu z faktury z předcházejícího měsíce se čas potřebný vystavení faktury snižuje o 40 sekund.

K největší časové úspoře dochází využíváním funkce dávkového generování faktur, která umožňuje hromadné kopírování faktur. Např. kopie všech vydaných faktur z minulého měsíce, ve kterých se pouze opraví aktuální měsíc. Tímto způsobem se sníží čas potřebný na vyhotovení jedné faktury téměř na polovinu. Využití přednastavených činností s číselníky zabezpečuje jednotnost výstupů pro další ekonomické rozborů.

Měsíčně je vystavováno celkem ve všech firmách asi 750 faktur, z toho je 90 % dle smluv k 1. dni v měsíci. Zbývajících 10 % zaujímají fakturace energií a ostatní přefaktu-

race.

Již v současné době jsou pracovníci plně vytíženi a jakékoli výchyly nabourávají ustálený časový harmonogram pracovních činností. V této oblasti není z mého pohledu možné využít žádná další usnadnění.

Za předpokladu, že dojde k plánovanému nárůstu počtu bytů o dalších 200 bytů do konce roku 2007, nebude možné již možné veškerou fakturaci plynule zvládat.

V této fázi už doporučuji časový deficit nahradit další pracovní silou. V souvislosti s rozšířením pracovního týmu by došlo i k přerozdělení pracovních činností ze dvou pracovníků na tři. Pracovní tempo a tlak na pracovníky se tak znatelně zmírní. Zvýší se kvalita kontroly výstupů a eliminuje se čas potřebný pro odstraňování případných chyb.

4.2.2.2 Správa financí

Do této oblasti spadá zejména vystavování pokladních dokladů, platebních příkazů a evidence bankovních výpisů, tedy správa pokladen a bankovních účtů. Prostřednictvím elektronického bankovníctví jsou k dispozici denně bankovní výpisy a aktuální zůstatky na účtech. Platební příkazy jsou pořizovány také touto cestou. Všechny platby podléhají odsouhlasení a podpisu dvou jednatelů.

V minulosti vedení firmy umožnilo nájemníkům platit nájemné v hotovosti na pokladně přímo v kanceláři. Nebyly ale stanovené žádné konkrétní dny nebo hodiny, kdy pracovníci přijímají hotovostní platby. Tento ústupek, ale v současnosti začíná komplikovat a nabourávat výkon pracovních úkolů. Zvýšený pohyb cizích lidí v kanceláři navíc přináší nutnost zvýšené pozornosti a pracovníci pak nemají potřebný klid pro práci.

Určení dnů a časových rozmezí pro přijímání hotovostních plateb umožní pracovníkům lepší plánování pracovních činností, omezí pohyb v kanceláři a zajistí tak potřebný klid pro práci.

Např.:

PŘÍJEM PLATEB V HOTOVOSTI	
<i>PONDĚLÍ</i>	<i>14:00 – 16:00</i>
<i>STŘEDA</i>	<i>9:00 - 12:00</i>

Úplné odbourání hotovostních plateb přináší další výhody spojené se snížením rizika případných chyb při práci s finanční hotovostí. Např. manko nebo přijetí falešné bankovky. Nájemníkům nevzniká nutnost zakládat bankovní účet a nést náklady s ním spojené. Hotovostní platby je možné bezplatně vkládat na účet bankovního ústavu, který vede firmám bankovní účty. Každý nájemník by obdržel oznámení s uvedením bankovního účtu, částky, splatnosti a variabilního symbolu. Velikost kartičky je stejná jako u běžné kreditní karty, nájemník ji může mít stále s sebou.

Např.:

ABC, s. r. o.	
<i>Účet pro platby nájmu:(Bankovní ústav):</i>	
4 111 111 111 / 7 600	
<i>Částka k úhradě:</i>	3 785 Kč
<i>Variabilní symbol:</i>	12601
<i>Konstantní symbol:</i>	0308
<i>Splatnost:</i>	do 30. v měsíci

Zavedení variabilních symbolů ke všem bytům umožňuje automatické přiřazení příchozí platby, odpadá pak nutnost manuálního dohledávání. Snižuje se chybovost a nutnost opětovného dohledávání. Obrovskou výhodou odbourání hotovostních plateb tedy jednak časová úspora pracovníků při evidenci plateb, ale také snadnější vedení pokladen. Eliminování pohybu v pokladnách snižuje riziko chyby.

Veškeré výplaty a náhrady zaměstnancům (cestovní náhrady) by měly být striktně vypláceny na účet zaměstnance.

4.2.2.3 Personalistika

Personální práce jsou v současné době zabezpečovány prostřednictvím pracovníků spadajících do ekonomického oddělení. Při stávajícím pracovním vytížení pracovníků je této oblasti věnována jen malá pozornost.

Personální administrativa v sobě zahrnuje především mzdovou agendu, správu pracovních smluv.

Jak jsem uvedla již výše, navrhované rozšíření týmu ekonomického oddělení by umožnilo věnovat větší pozornost i této oblasti. Oblast personalistiky a personálního politiky je poněkud opomíjena i ze strany vedení společností. Nepřipouští si potencionální problémy do té doby, než skutečně nastanou. Společnost by měla stanovit jasný transparentní mzdový systém, který by respektoval zájmy a potřeby zaměstnavatele a zajišťoval spravedlivou odměnu za přínos zaměstnanců. Eliminuje se tím i skrytá zášť mezi pracovníky, vyplývající z pocitu nespravedlivého ohodnocení.

4.2.2.4 Běžná administrativa

Běžná administrativa a každodenní kancelářské práce tvoří druhou relativně časově náročnou skupinu úkolů. S rozvojem firem došlo samozřejmě i k nárůstu administrativy. Na první pohled banální záležitosti jako jsou evidence a třídění pošty, uvádění návštěv a s tím spojená recepční činnost jsou činnosti, které mají výrazný vliv na výkon ostatních pracovních činností.

Administrativa dále zahrnuje doplňkové evidence vedené pro potřeby managementu, které slouží převážně pro plánování potřeb financí prostředků a následné kontroly finančních toků.

Přehledy zahrnují informace o

- pohybech na účtech všech firem,
- daňových povinnostech resp. nadměrných odpočtech,
- bankovních zárukách,
- směnkách,
- splátkách jistin a úroků z úvěrů,
- půjčkách a zálohách mezi firmami, atd.

Všechny tyto evidence navazují a doplňují přehledy za ekonomického softwaru. Musí být vedeny takto odděleně, jelikož účetnictví detailně nezahrnuje vzájemnou provázanost firem.

V souvislosti s nárůstem množství fakturační agendy, jsou zejména z časových důvodů průběžné aktualizace přehledů odsouvány.

Přijetí dalšího pracovníka by z počátku přineslo výrazné ulehčení zejména v této

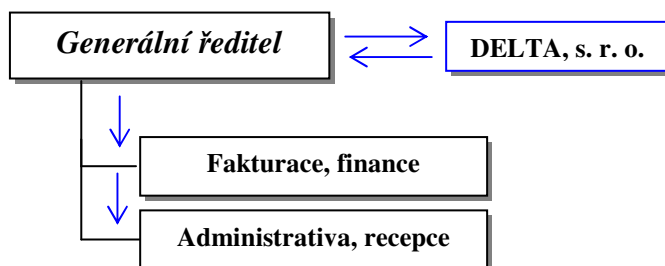
oblasti. Vzájemná provázanost firem vyžaduje při zpracovávání podkladů určitou znalost systému a praxi. Nový pracovník se musí zpočátku seznámit s nejjednoduššími činnostmi a později (po hlubším seznámení se s firmami) může provádět odbornější pracovní úkoly. Proces školení nového pracovníka je poměrně náročný, k naprosté samostatnosti pracovníka ekonomického úseku dochází po téměř šesti měsících.

4.2.3 Organizační uspořádání

Organizační uspořádání tohoto úseku také prošlo vývojem. Neměnilo se samotné organizační uspořádání, ale spíše došlo k úpravě kompetencí.

4.2.3.1 V letech 2000 - 2004

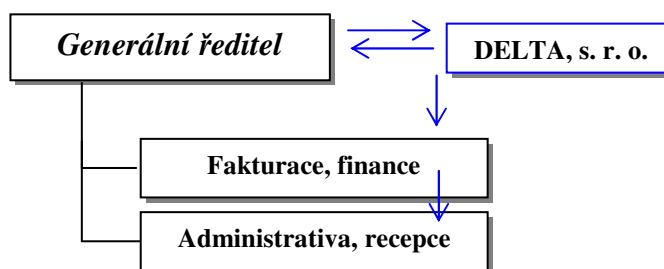
- Společnost DELTA, s. r. o. plnila úlohu poradního štábu.
- Rámcové metodické pokyny podléhaly schválení generálního ředitele.
- Pokud byly schváleny, byly předány jednotlivým pracovníkům.
- Tento způsob byl relativně časově náročný a pracovníci nemohli pružně reagovat na aktuální požadavky.



Obrázek 9. Organizace úseku financí 2000-2004

4.2.3.2 V letech 2005 - dosud

- Generální ředitel se postupně vzdal některých kontrolních funkcí, nezasahoval do běžných pracovních výkonů.
- Běžné pracovní úkoly spadaly pod kontrolu externích účetních.

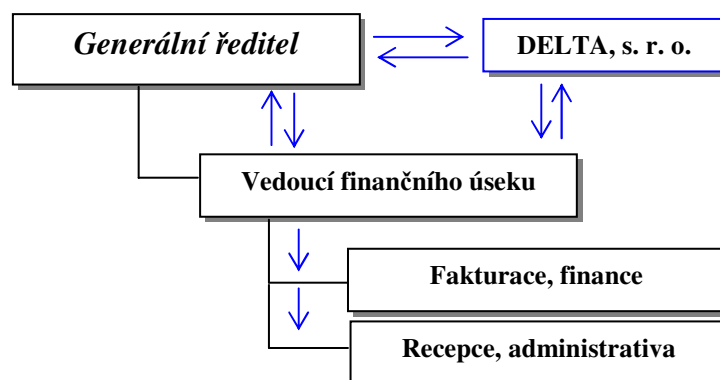


Obrázek 10. Organizace úseku financí 2005-dosud

- Generální ředitel ponechal větší samostatnost pracovníkům financí při řešení metodických postupů přímo s pracovníky společnosti DELTA, s. r. o.
- Ekonomický úsek je schopen plnit své běžné pracovní úkoly zcela samostatně, bez větších zásahů shora.
- Většina metodických postupů již byla zavedena a v praxi ověřena.
- Platební transakce podléhají schválení dvou jednatelů.
- Komunikace a vzájemná spolupráce s externí účetní firmou je na vysoké úrovni.
- Ekonomický software je efektivně využíván, je propojen s elektronickou bankou, aby nedocházelo k duplicitnímu zpracování faktur kvůli úhradám.

4.2.4 Návrh organizační struktury její zdůvodnění

- Generální ředitel by měl v této fázi růstu přejít od přímého dohlížení na práci podřízených na stanovení odpovědné osoby, která bude práci v tomto úseku koordinovat. Podle mého názoru tento článek v tomto úseku citelně chybí.



Obrázek 11. Návrh organizace úseku financí

- V organizační struktuře by tato osoby byla podřízena přímo generálnímu řediteli a zodpovídala by za práci celého úseku.
- V souvislosti s nárůstem objemu práce považuji za nutné přijmout dalšího pracovníka, který by zajišťoval každodenní rutinní práce. V počtu dvou pracovníků nemohou dále zvyšující se pracovní zatížení časově zvládat.
- Ustálené a logicky navazující pracovní postupy umožňují plynulé zařazení nového pracovníka.
- Organizační struktura je navržena tak, aby v případě dalšího růstu nemuselo

docházet k velkým změnám. Noví pracovníci by byli postupně začleňováni.

4.2.5 Návrh organizačního manuálu pro ekonomický úsek

Pracovní činnosti ekonomického úseku jsou do velké míry závislé na podkladech spolupracovníků ostatních úseků. Současné pracovní postupy jsou výsledkem několikaletých zkušeností pracovníků. Některé postupy jsou bohužel víceméně vázány spíše na jednotlivé pracovníky a jejich ochotu, než aby byly považovány za povinnosti spojené s konkrétní pracovní pozicí.

Pracovníci ekonomického úseku jsou zodpovědění za správnost výstupů (faktur), bez ohledu na kvalitu předávaných podkladů. Považuji za velmi důležité, aby spolupráce mezi pracovníky byla založena na vzájemné důvěře týkající se kvality odvedené práce a správnosti předávaných podkladů.

Kompetence a koordinaci pracovních postupů ujasní psaný dokument, který by jednoznačně stanovoval práva a povinnosti jednotlivých pracovních míst, návaznosti pracovních procesů a eliminoval tak příležitosti ke konfliktům a projevům alibismu.

Formalizace vnitropodnikových postupů by mohla být v budoucnu využita i pro zavedení systému řízení jakosti podle mezinárodních normy ISO. Na první pohled by se mohlo zdát, že se zvýší administrativní náročnost provozu firmy, ale vneslo by to jednoznačný pořádek do vnitrofiremních procesů a konečném důsledku by to přispělo k dobrému jménu firmy.

Např.:

Organizační řád, který stanoví

- základní koncepci organizace a řízení společnosti
- dělbu práce, poslání a působnost jednotlivých útvarů a vztahy mezi nimi
- základní organizační strukturu společnosti.

A. STRUKTURA, ZÁSADY, ZPRACOVÁNÍ A VYDÁNÍ OŘ

- 1. Organizační řád**
- 2. Statutární a identifikační údaje**
- 3. Statutární orgány a dokumenty**
- 4. Stručná historie firmy**

5. **Předmět podnikání (logo, ochranná známka)**
6. **Organizační struktura**
7. **Zaměstnanci**
8. **Působnosti útvarů**

B. ÚSEK EKONOMICKÝ

1. **Vnitropodnikové směrnice**
2. **Směrnice pro oběh účetních dokladů**
3. **Směrnice pro fakturaci**
4. **Směrnice pro správu financí**
5. **...**

C. ÚSEK TECHNICKÝ

1. **...**

D. ÚSEK SPRÁVY NEMOVITOSTÍ

2. **...**

Např.:

ORGANIZAČNÍ ŘÁD

Autor: Jan Novák

Verze: 3

Vydal: Jan Novák

Vytvořeno: 18.8.2006 10:42:18

Poslední změna: 24.10.2007 16:40:04

OBSAH

- **Účel**
- **Pojmy a definice**
- **Platnost**
- **Odpovědnost**
- **Účel**

Účelem tohoto základního řídicího a organizačního řádu je stanovit a upřesnit:

- vzájemné pravomoci a odpovědnosti zaměstnanců;
- představitele vedení;
- zásady zastupování organizace s vnějšími subjekty;

- všeobecné zásady vnitřního řízení a organizace společnosti;
- užívané principy organizace a řízení společnosti.

▪ **Platnost**

Organizační řád platí a je závazný pro všechny zaměstnance společnosti (dále organizace nebo společnost) a nabývá platnosti dnem jeho vydání.

▪ **Odpovědnost**

Vedení organizace a všichni její zaměstnanci odpovídají v rozsahu svého pověření za plnění zásad tohoto dokumentu. Podrobná dělba spolupráce, odpovědnosti a odpovědnosti za zapříčiněné škody, jsou uvedeny v jednotlivých článcích organizačního řádu a v popisech pracovních funkcí.

▪ **Pojmy a definice**

Organizační řád je základním organizačním dokumentem organizace. Organizačním řádem se stanovují a upravují všechny vztahy a činnosti v procesu řízení. Organizační řád je výchozím dokumentem pro tvorbu nižších řídicích a organizačních dokumentů. Nedílnou součástí organizačního řádu je organizační struktura, ze které vyplývají vztahy nadřízenosti, podřízenosti a vzájemné zastupitelnosti ve společnosti. Ostatní pojmy a definice jsou v souladu s obecně platnými externími legislativními dokumenty, jejichž soupis je uveden v kapitole Související dokumenty.

▪ **Zásady organizace a řízení společnosti**

▪ **Všeobecně**

atd...

Rozdělovník

Uživatel	Datum podpisu	Typ podpisu
Jan Novák	25.10.2006 14:41:04	Vydáno

VNITROPODNIKOVÉ SMĚRNICE

Autor: Jan Novák

Verze: 1

Vydal: Jan Novák

Vytvořeno: 18.9.2005 10:42:18

Poslední změna: 24.10.2006 16:40:04

OBSAH

- Statut účetní jednotky
- Systém zpracování účetnictví
- Dlouhodobý majetek, jeho evidence a odpisový plán
- Zásoby, jejich evidence a oceňování
- Inventarizace majetku a závazků
- Zásady pro účtování nákladů a výnosů, časové rozlišení
- Zásady pro tvorbu a používání rezerv a opravných položek
- Kursové rozdíly
- Vnitropodnikové účetnictví
- Harmonogram účetní uzávěrky a účetní závěrky za rok
- Oběh účetních dokladů
- Tvorba a čerpání statutárních fondů
- Úschova účetních písemností
- Pracovní cesty, cestovní náhrady

Rozdělovník

Uživatel	Datum podpisu	Typ podpisu
Jan Novák	25.10.2006 14:41:04	Vydáno

SMĚRNICE PRO OBĚH ÚČETNÍCH DOKLADŮ

Autor: Jan Novák

Verze: 1

Vydal: Jan Novák

Vytvořeno: 25.9.2006 11:45:18

Poslední změna: 24.10.2006 16:40:04

OBSAH

- Účelem oběhu účetních dokladů je stanovení pohybu veškerých účetních dokladů vstupujících do společnosti, ať se jedná o doklady externí či doklady interní, vyhotovené pracovníky společnosti. Důraz je kladen zejména na to, aby se veškeré doklady dostaly k zaúčtování, a to ve stanovených termínech a s úplnými náležitostmi.
- Oběh účetních dokladů prokazuje postup předávání dokladů od jejich vyhotovení až po archivaci.
- Oběh účetních dokladů vymezuje oprávnění a odpovědnost jednotlivých osob za účetní případ a za správnost zaúčtování (§ 11 zákona o účetnictví).
- Oběh účetních dokladů uvádí návaznost pracovních postupů, včetně lhůt předávání dokladů mezi jednotlivými pracovišti.
- Oběh účetních dokladů ve společnosti Alfa, s. r.o. probíhá v následujících krocích:
 - a) Přijetí resp. vyhotovení účetního dokladu
 - b) Přezkoušení osobou odpovědnou za účetní případ (podpisový záznam)
 - c) Zaúčtování odpovědnou osobou (podpisový záznam)
 - d) Založení
 - e) Archivace
 - f) Skartace
- Nedílnou součástí oběhu účetních dokladů jsou podpisové vzory všech pracovníků, kteří odpovídají za příslušné účetní případy a jejich zaúčtování.

Rozdělovník

Uživatel	Datum podpisu	Typ podpisu
Jan Novák	25.10.2006 14:41:04	Vydáno

V praxi byly vytvořeny dva základní typy oběhu účetních dokladů z hlediska jeho obsahu:

- zjednodušený oběh účetních dokladů a
- standardní oběh účetních dokladů. [11]

Tabulka 4: Aplikace zjednodušeného oběhu dokladů

Poř. č.	Předmět	Vyhotovuje	Formální ověření	Věcné ověření	Uložení dokladu
FAKTURY PŘIJATÉ					
1.	Nákup energií a podobné náklady	dodavatel	účetárna	pracovník správy nemovitostí	účetárna
2.	Nákup telekomunikačních služeb	dodavatel	účetárna	pracovník správy nemovitostí	účetárna
3.	Poradenské a právní služby	dodavatel	účetárna	vedoucí ekonomického úseku	účetárna
4.	Stavební práce	dodavatel	účetárna	technická správa nemovitostí	účetárna
5.

Tabulka 5: Aplikace rozšířeného oběhu dokladů s uvedením účetních postupů

Oběh faktur přijatých (dodavatelských)			
Poř. č.	Postup (pracovní úkony)	Provede	Lhůta
1.	Předání poštou došlé faktury účetárně	recepce	neprodleně
2.	Předání faktury převzaté od dodavatele účetárně	recepce	neprodleně
3.	Opatření došlé (převzaté) faktury razítkem „došlo dne ...“ a její zápis do knihy přijatých faktur	účetárna	neprodleně
4.	Předání došlé (přijaté) faktury k věcnému ověření a schválení vedoucím úseku	účetárna	neprodleně
5.	Přezkoumání věcné správnosti a schválení (podepsání) faktury a její vrácení účetárně	příslušný pracovník	bez zbytečného odkladu
6.	Opatření schválení (podepsané) došlé faktury pořadovým číslem, provedení přezkoušení po stránce formální, zaúčtování	účetárna	neprodleně
7.	Vyhotovení platebního příkazu k úhradě došlé faktury a jeho předání k podpisům příslušným vedoucím úseků	pracovník ekonom. úseku	neprodleně
8.	Schválení (podepsání) platebního příkazu dvěma vedoucími (jednateli) a jeho vrácení účetárně	vedoucí jednotlivých úseků	bez zbytečného odkladu
9.	Odeslání schváleného (podepsaného) platebního příkazu bance	pracovník ekonom. úseku	neprodleně

SMĚRNICE PRO FAKTURACI (FAKTURY VYDANÉ)

Autor: Jan Novák

Verze: 1

Vydal: Jan Novák

Vytvořeno: 25.9.2006 11:45:18

Poslední změna: 24.10.2006 16:40:04

OBSAH

Fakturační přehled

- Odběratelé jsou rozděleni podle firem a podle fakturačních termínů.
- Standardní fakturační termíny jsou k 1. v měsíci a k 15. v měsíci.
- Nestandardní (smluvní) dohody mohou stanovit jiný termín, např. měsíčně, čtvrtletně dopředu resp. zpětně.
- V průběhu měsíce je fakturační přehled pracovníky fakturace doplňován o nové odběratele.
- Před začátkem nového fakturačního období (1 měsíc) je fakturační přehled předložen pracovníkům správy nemovitostí ke kontrole a případnému doplnění.

Vystavování faktur

- Faktury jsou vystavovány v ekonomickém softwaru, modul Fakturace.
- Každá nemovitost má vlastní knihu faktur vydaných s číselným označením navázaným na interní číslování nemovitostí.
- Pro tisk faktur je používán tiskový formulář s označením:

Faktura_narodni_mena_BEZ DL.php.

- Pro tisk zálohových faktur je používán tiskový formulář s označením:

Zálohová_faktura_narodni_mena_BEZ DL.php.

- Faktury jsou vyhotovovány ve dvojím provedení, jeden originál obdrží odběratel, jeden originál se zakládá na úseku fakturace.
- Každá vystavená faktura je opatřena razítkem a podpisem osoby vystavující fakturu.

Variabilní symboly

- Variabilní symbol je pěti- až osmimístný číselný kód, tvořený tak, aby byl lehce rozpoznatelný všemi pracovníky, kteří přicházejí do styku s vydanými fakturami.
- Číslování faktur vydaných – generování variabilních symbolů je pro všechny firmy společné.
- Na první pozici je vždy 2, druhá pozice udává rok (R), dvě pozice udávají středisko (S) a 3-4 místa jsou pořadová čísla (C).
 - faktury vydané - nájem a služby: 2 R SS CCCC
 - faktury vydané - marketing: 2 R 07 CCCC
 - faktury vydané – zálohové 2 R CCC
 - faktury vydané – KAUCE: 3 R CCC
 - faktury vydané – penalizační: 4 R CCC
 - faktury vydané – blokační zálohy: 5 R CCC
- U nájemců – fyzických osob je variabilní symbol pětimístný.
- První pozice udává město, další dvě číslo domu, zbývající dvě udávají číslo bytu.
- Číslování měst:

1 – Brno	2 – Ostrava
3 – Plzeň	4 – Praha
- Číslování domů:

Tabulka 6: Číslování domů

	středisko	pořadové číslo domu	variabilní symbol
Ulice, č. p.	2	1	101+č. b.
Ulice, č. p.	3	2	102+č. b.
Ulice, č. p.	5	3	103+č. b.
Ulice, č. p.	7	4	104+č. b.
Ulice, č. p.	8	5	105+č. b.
...

- Pokud počet bytů v jednom domě přesáhne 99, bude přidána jedna pozice pro číslo bytu.
- Fakturace pro nájemce – fyzické osoby je pouze pro vnitřní potřeby společnosti, faktura není tištěna ani rozesílána nájemcům.

Kauce

- Každý nájemce dle podmínek uzavřených ve smlouvě skládá kauci ve výši tří měsíčních nájmů.
- Kauce jsou evidovány prostřednictvím zálohových faktur.
- Při ukončení nájemního vztahu se nájemci vystaví daňový doklad, který slouží jako podklad pro vyplacení kauce.
- Podklady pro vystavení a výplatu kauce předávají pracovníci správy nemovitostí. K tomu slouží formulář – VÝPLATA KAUCE.

Přefakturace

- Pracovníci správy evidují a každý měsíc předávají stavy měřených médií (vody, elektřiny a plynu) jako podklad pro fakturaci koncovým spotřebitelům.
- Pracovníci správy předávají podklady z telefonních ústředen v kancelářských objektech pro fakturaci koncovým spotřebitelům.
- Každý týden, vždy v úterý je pracovníkům správy nemovitostí předáván tištěný přehled neuhrazených faktur k vymáhání.

Likvidace faktur došlých

- Všechny přijaté faktury jsou označeny datem doručení a zadány do evidence programu IES.
- K přijatým fakturám je připojena průvodka, která obsahuje základní informace o faktuře:
 - číslo pod kterým je evidována v programu IES,
 - datum přijetí, datum splatnosti,
 - identifikaci střediska,
 - fakturovanou částku,

- případně odečtené zaplacené zálohy,
 - podpis pracovníka, který ověřil obsahovou správnost faktury,
 - podpis oprávněného pracovníka, který souhlasí s proplacením faktury.
- Přijaté faktury týkající se běžného provozu jednotlivých domu (spotřeba vody, elektřiny, plynu, úklidové a servisní práce) se předávají ke kontrole pracovníkům správy nemovitostí.
 - Přijaté faktury týkající se technického zabezpečení provozu jednotlivých domů (rekonstrukce, opravy, revize, technické vybavení kanceláře, ...) se předávají ke kontrole pracovníkům technického úseku.
 - Jednatel technického úseku rozhoduje – zakroužkováním BAU na průvodce, zda bude faktura zahrnuta do investic nebo do nákladů.
 - Záležitosti týkající se finančních záležitostí (právní poradenství, účetnictví, managementu) kontrolují pracovníci ekonomického úseku, případně generální ředitel.
 - Po odsouhlasení faktur je k fakturám vyhotoven příkaz k úhradě a předán k podpisu.
 - Příkazy k úhradě podepisují vždy dva jednatelé, v libovolné kombinaci.
 - Podepsané příkazy jsou prostřednictvím elektronického bankovníctví odeslány do banky.
 - Zaplacené faktury se založí do pořadačů.

Rozdělovník

Uživatel	Datum podpisu	Typ podpisu
Jan Novák	25.10.2006 14:41:04	Vydáno

SMĚRNICE PRO SPRÁVU FINANČÍ

Autor: Jan Novák

Verze: 3

Vydal: Jan Novák

Vytvořeno: 25.9.2006 9:42:18

Poslední změna: 25.10.2006 16:40:04

VEDENÍ POKLADNY

- Pro příjem a výdej hotovosti jsou stanoveny pokladní hodiny:

PŘÍJEM PLATEB V HOTOVOSTI	
<i>PONDĚLÍ</i>	<i>14:00 – 16:00</i>
<i>STŘEDA</i>	<i>9:00 - 12:00</i>

- Hotovostní úhrady jsou přijímány pouze v případě platby kauce a nájmu při podpisu nájemní smlouvy, plátcům je vystaven příjmový pokladní doklad.
- Výplaty peněz schvaluje jednatel ekonomického úseku.
- Přesun pokladní hotovosti do banky provádí pouze jednatelé.
- Pracovníci pracující s peněžní hotovostí a ceninami přebírají zodpovědnost za jim svěřené hodnoty (hotovost, ceniny) na základě Dohody o hmotné odpovědnosti.
- Zálohy poskytované zaměstnancům musí být vyúčtovány nejpozději do tří pracovních dní.
- Stav pokladní hotovosti je kontrolován denně před uložením pokladny do trezoru.
- Stav pokladny nesmí být menší než 5.000,- Kč a vyšší než 50.000,- Kč.
- Pokladní denník je předáván ke kontrole a podpisu generálnímu řediteli, vždy v pátek.

PŘÍPRAVA PŘÍKAZŮ K ÚHRADĚ

- Schválené a podepsané faktury jsou předány zpět pracovníkům ekonomického úseku.

- Faktury jsou roztrženy podle firem, datumů splatnosti a firemních úseků.
- Prostřednictvím elektronického bankovníctví je vytvořen příkaz k úhradě a předán k podpisu oprávněným osobám (jednatelům příslušných úseků).
- Příkazy k úhradě podepisují vždy dva jednatelé v libovolné kombinaci. Zpravidla první podepisuje příkaz jednatel, do jehož kompetence faktury patří.
- Podepsané příkazy k úhradě jsou vráceny zpět do ekonomického úseku a odeslány do banky.
- Po akceptaci příkazů k úhradě bankou, jsou příkazy a faktury zařazeny do pořadačů.

EVIDENCE BANKOVNÍCH VÝPISŮ

- Prostřednictvím elektronického bankovníctví jsou denně k dispozici všechny bankovní výpisy, na kterých došlo k pohybu.
- Bankovní výpisy se vytisknou, připraví se aktuální přehled zůstatků na bankovních účtech, a předá se generálnímu řediteli.
- Bankovní výpisy se importují do účetního systému, kde jsou platby automaticky přiřazeny dle variabilních symbolů a zúčtovány dle přednastavených účetních kontací neidentifikované platby jsou připraveny pro účetní firmu.
- Kontrolu a konečné zaúčtování bankovních výpisů provádí pracovníci společnosti DELTA, s. r. o.
- Po zaúčtování jsou bankovní výpisy předány pracovníkům úseku správy nemovitostí k evidenci plateb pro účely správy v domovním evidenčním systému.
- Zaúčtované a zaevidované bankovní výpisy jsou založeny do pořadačů.

atd...

Rozdělovník

Uživatel	Datum podpisu	Typ podpisu
Jan Novák	25.10.2006 14:41:04	Vydáno

Takovéto směrnice by se pro potřeby jednotlivých firem ještě doplnily a detailněji rozpracovaly, tak aby mohly vzniknout vnitřní předpisy pro jednotlivé pozice i v ostat-

ních úsecích. I vedení by mělo lepší přehled o pracovní náplni jednotlivých pozic. Další velkou výhodou je sjednocení pracovních postupů, využívání jednotných formulářů pro všechny firmy.

4.3 Organizace technického úseku

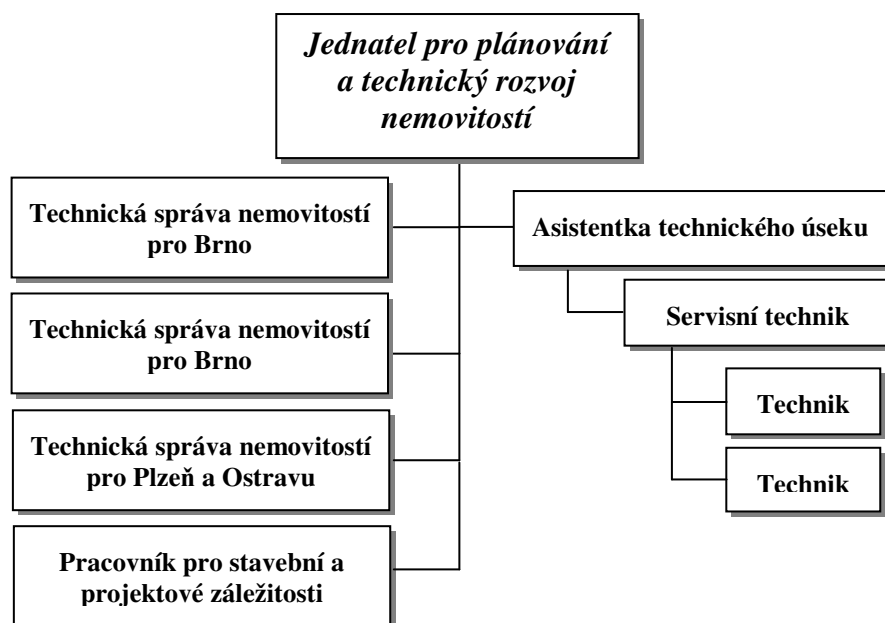
Za předpokladu, že firemní úseky tvoří jakýsi trojúhelník, pak technický úsek tvoří druhý pomyslný pilíř společnosti. Do kompetencí jednatele spadají veškeré stavební záležitosti, stavby a rekonstrukce a menší opravy.

4.3.1 Management

Jednatel pro technický úsek dokonale zná pracovní činnosti vykonávané v úseku, za který je odpovědný. Každý pracovník technického úseku má přidělen svůj projekt, je tak zajištěno, že si pracovníci vzájemně nezasahují pracovních činností. Jednatel ve svém úseku působí spíše jako odborný konzultant a prostřednictvím pravidelných týdenních porad konzultuje s pracovníky průběh jejich pracovních činností. Navenek by se mohlo zdát, že v rámci firmy vystupují jako samostatná jednotka.

4.3.2 Organizační uspořádání

Původní organizační uspořádání je liniové. Všichni pracovníci byly podřízeni jednatele. I zde se organizační uspořádání změnilo. Úsek se rozrostl o několik nových pracovníků, kteří se začlenili do stávající liniové organizační struktury.



Obrázek 12. Návrh organizačního uspořádání pro technický úsek

Některé činnosti (stavební dozor) zabezpečuje pro technický úsek několik externistů. V souvislosti s rozvojem firmy a novou strategií – výstavby bytových domů považují za vhodné, přijmout pracovníka, který by řešil stavební a projektové záležitosti.

Plánované a neodkladné opravy a práci technické údržby koordinuje asistentka technického úseku. Vedoucí pracovník technické údržby denně dostává přehled o nutných opravách a dál přerozděluje jednotlivé úkoly technikům.

V organizační struktuře bych přesunula celý úsek technické údržby do kompetencí asistentky technického úseku.

4.4 Organizace úseku správy nemovitostí

Pracovníci správy nemovitostí jako téměř jediní přichází do každodenního kontaktu s nájemníky. Jsou prostředníky mezi nájemníky a majitelem nemovitostí. Správa nemovitostí tvoří třetí pomyslný pilíř.

4.4.1 Management

Jednatel tohoto úseku byl stejně jako jednatel technického úseku zařazen do vedoucí pozice na základě dlouholetých zkušeností v oboru.

Přístup vedoucího k zaměstnancům není jednotný. Nejsou stanoveny jasné priority zájmu a tendence budoucího vývoje. Pracovníci nejsou koordinováni shora, což navenek působí, že jejich práce je nejednotná a chaotická. Metodika práce je ponechána na uvážení jednotlivých pracovníků, nefunguje ani důsledná kontrola. Takovýto přístup snižuje produktivitu pracovníků a jejich angažovanost.

Kolektiv v tomto úseku je dle mého mínění v důsledku špatného vedení značně rozvrácený. Pracovníci vzájemně nekomunikují a nespolupracují. Dle mého názoru vedoucí tohoto úseku nezvládá svou roli nadřízeného.

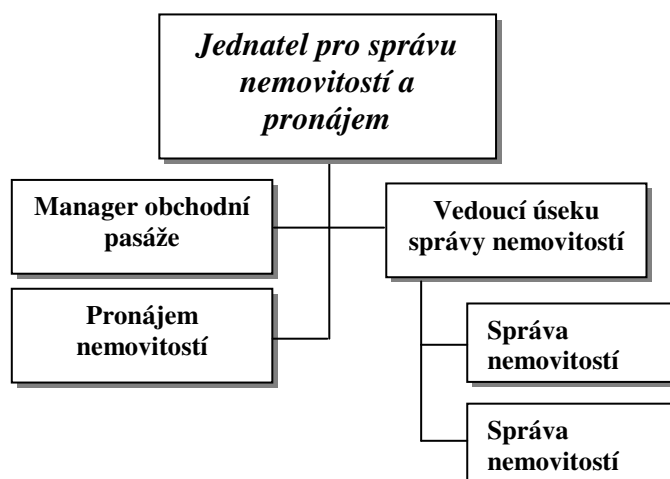
Hlavními problémy jsou:

- Nezainteresovanost nadřízeného na správném a jednotném pracovním postupu a nedůsledná kontrola plnění svých pokynů.
- Každý pracovník používá vlastní metodiku práce, včetně práce s počítačovými programy, každý pracovník předává jiné podklady.
- Nezájem a neochota pracovníků.

Bohužel takovéto problémy zprostředkovaně ovlivňují práci i ostatních pracovníků.

Spolupráce s neochotným kolegou po čase přestane bavit i toho nejotrlejšího pracovníka.

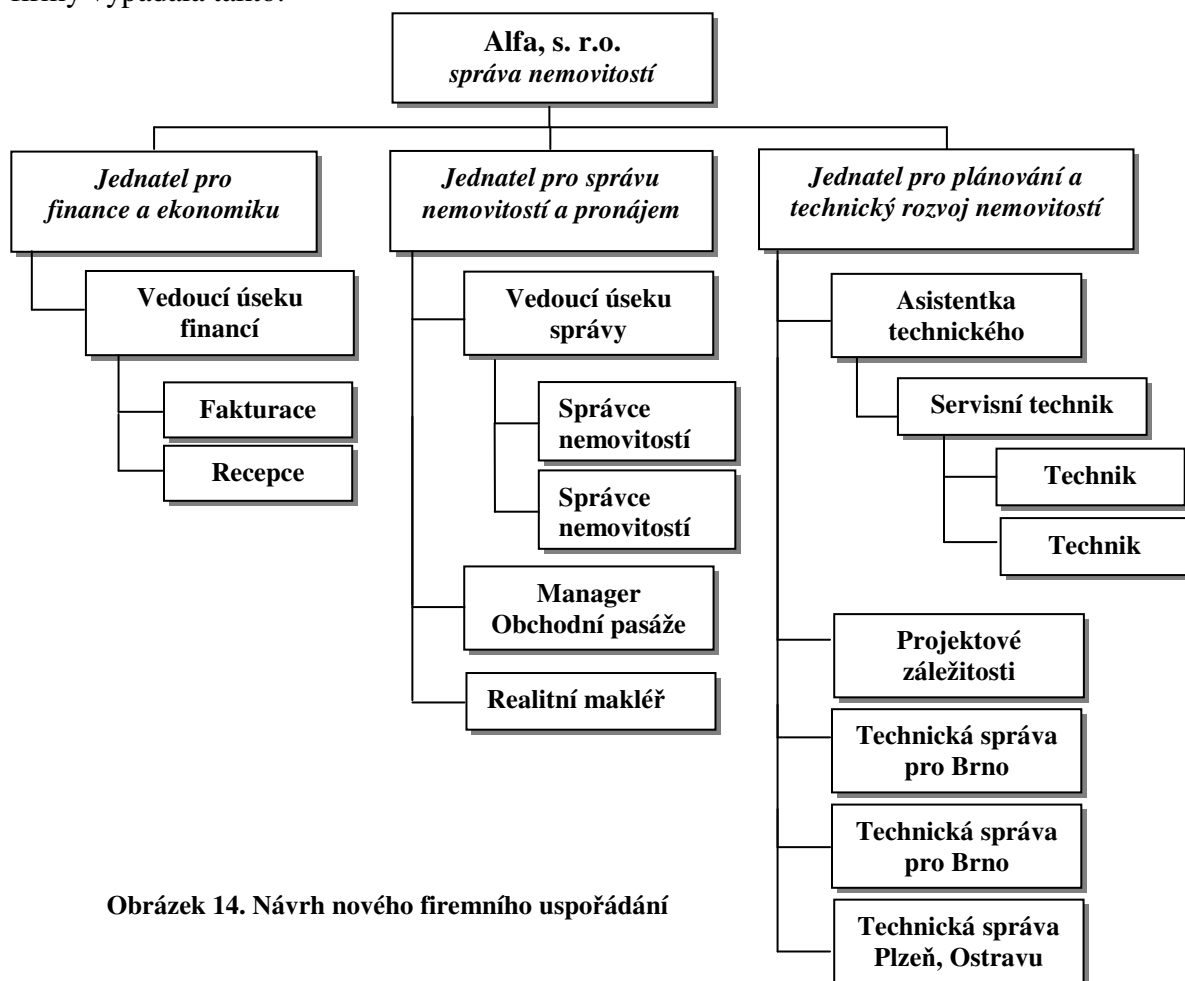
Možným řešením je vložit jeden článek mezi podřízené a nadřízené, který by koordinoval práci části oddělení – pracovníků správy. Vhodným adeptem by byl pracovník s mnohaletou zkušeností v oboru. S podporou vedení by mohl oddělení vrátit řád a klid.



Obrázek 13. Návrh organizačního uspořádání pro úsek správy nemovitostí

4.5 Návrh organizačních změn pro celou firmu

Při zohlednění je jednotlivých dílčích návrhů pro všechny úseky by organizační struktura firmy vypadala takto:



Obrázek 14. Návrh nového firemního uspořádání

4.6 Stávající stav interní komunikace

Vrcholný management není příliš otevřený do jisté míry zde hraje úlohu i komunikační bariéra generálního ředitele, vyplývající z jazykové neznalosti. Management nepřikládá velkou roli interní komunikaci, respektive si není vědom jejího významu. Považuje vnitřní komunikaci za samozřejmou, aniž by se na ní musel sám aktivně účastnit.

Proces toku (předávání, přijímání, výměny) informací, jejich sdílení a udržování zpětné vazby probíhá mezi pracovníky převážně osobní cestou. Vlivem narušených pracovních vztahů, ale mnohdy nejsou informace předávány úplně a včas.

Ve firemním prostředí je využíváno běžných elektronických komunikačních prostředků jako je firemní počítačová síť s připojením na Internet, telefony pevných linek i mobilní. Z důvodu zabezpečení dat funguje nezávisle na této síti ještě menší síť počítačů, na kterých je zpracováváno účetnictví, která není propojena s firemní sítí a ani není připojena k síti Internet. Z tohoto důvodu spolu všichni zaměstnanci nemohou plynule komunikovat prostřednictvím vnitřní sítě a e-mailových aplikací, což opět zpomaluje a nabeurácá komunikaci.

K zabezpečení rychlého a bezproblémového toku informací bych navrhovala zdokonalit vnitřní počítačovou síť, tak aby ji mohly využívat všichni zaměstnanci. Další eventualitou je zavedení Intranetu.

Intranet je počítačová síť, která používá stejné technologie jako Internet. TCP/IP jako komunikační protokol, internetové služby (webové servery) a webové prohlížeče jako univerzální přístupový prostředek.

Je nezávislý na internetu. To znamená, že pokud si firma nebo třeba jen soukromá osoba bude chtít zprovoznit vlastní intranet nepotřebuje mít přístup k internetu.

V podstatě jedinou podmínkou je propojit počítače do sítě, např. pomocí switchu a nainstalovat na některý z počítačů servery. Nejlépe je ovšem jeden počítač jako server vyčlenit, hlavně ve větších sítích a pouze na něm provozovat servery (služby). Základem je tzv. webový server. Ten umožní provozovat vnitřní intranetové stránky přes prohlížeč. Tyto stránky jsou pak uloženy nejčastěji na tomto počítači a slouží třeba jako zdroj informací pro celou firmu.

Intranetové stránky bývají zpravidla dostupné pouze z vnitřní sítě. Samozřejmě nic nebrání tomu zpřístupnit je i světu. Zde je ovšem již nutné připojení k internetu.

Je možné nainstalovat i další služby. Jako např.:

1. **emailový server** - umožní zasílání e-mailů v podnikové síti
2. **ftp server** - snadný přenos souborů
3. **jabber server** - instantní messaging

Přístup k internetu nemusí být v principu omezen. Typickým obsahem intranetu bývají interní podnikové informace jako jsou pravidla, postupy, dokumenty a formuláře. [16]

4.7 Řešení konfliktů

Důsledkem dlouhotrvajících nejasných kompetencí jsou časté neshody mezi pracovníky. Vedení při původním uspořádání nekladlo příliš velký důraz na důsledné rozdělení pracovních úkolů. Prvotní ideou vedení totiž byla permanentní vzájemná zastupitelnost a nahraditelnost.

To již ale v současných podmínkách není možné. Prolínání některých úkolů vede k tomu, že pracovníci se instinktivně brání, co je jejich úkolem a co naopak není, v tomto stavu nemůže fungovat ani důsledná kontrola. Důsledkem celé situace jsou časté projevy alibismu, konflikty a „výměny názorů“, ke kterým i v souvislosti s nefunkční komunikací mezi lidmi.

Určitým paradoxem je, že management o této situaci ví, ale nijak ji neřeší. Jednou z možností může být, že neví jak tuto situaci konkrétně řešit, nebo považuje hádky za banální a problémy záměrně bagatelizuje - vše vždy zase uklidní. Ale je to klid jen zdánlivý a dočasný a jakoby s tichým souhlasem se krize kolektivu nadále prohlubuje.

1. Prvním závažným indikátorem je lhostejnost a nezájem pracovníků, tento stav bývá označován jako tzv. „vnitřní výpověď“. Pracovníci nevykazují velký zájem o svou práci, neprojevují potřebnou angažovanost. V praxi se to projevuje buď mechanickým plněním svých povinností a pracovních úkolů a na minutu přesně opouští své pracoviště, nebo nápadnou nedisciplinovaností.

V tomto případě by měl management zjistit důvody nespokojenosti a nezájmu pracovníků. Pokud jsou na denním pořádku různé excesy, je důležité zjistit jejich důvody a odhalit zdroje konfliktů. Pokud není management schopen takové problémy řešit sám, je vhodné povolat odborníka – personalistu.

2. V prostředí, kde je na kolegy nahlíženo spíše jako na konkurenty a nadřazení nemají

pochopení pro problémy svých pracovníků, je atmosféra formována spíše strachem a nejistotou. Obviňování a následné branné chování je na denním pořádku. Je pak pochopitelné, že nové výzvy jsou chápány spíše jako trest a spolupracovníci se obávají, aby se při inovacích nedopouštěli chyb.

Pracovní klima je závislé na mnoha faktorech. Při změně podnikového klimatu ve společnosti Alfa, s. r. o. by mělo být přihlíženo zejména na:

- **spravedlivé a rovné podmínky pro všechny pracovníky,**
- **vzájemné uznání, důvěru a podporu,**
- **otevřenou diskusi o problémech,**
- **rovný systém odměňování, založený na pozitivní motivaci,**
- **respektováním lidských potřeb a očekávání.**

V podnikové kultuře plné vzájemného respektu se budou pracovníci rádi angažovat, budou mít kladnější vztah k práci a k firemním hodnotám.

3. Potřebné informace nejsou přístupné všem zaměstnancům, ale obíhají jen mezi kolegy, kteří si vzájemně důvěřují. Někteří pracovníci tak nabývají dojmu, že jsou izolováni. Pracuje se spíše proti sobě, než spolu. Narůstají pokusy získat si uznání na úkor kolegů. K prosazení se používají ostré lokty. Na denním pořádku jsou intriky a boje o moc. Rozpadá se soudržnost mezi spolupracovníky, tvoří se kliky a rozmáhá se „lanaření“. Nefungující komunikace ve firmě má zcela jasně za následek snížení produktivity práce jednotlivých pracovníků.

Právo na informace patří k základním právům zaměstnanců. Tok informací by musí směřovat od managementu směrem k pracovníkům, přičemž důležitou roli hraje zpětná vazba, jejíž prostřednictvím se vedení dozvídá o funkčnosti nebo dostatečnosti komunikace. Vedení firmy musí zaměstnance respektovat jako rovnocenné partnery. Základem je fungující oboustranná komunikace – zaměstnanci jsou vnitřními zákazníky a vedení jim musí umět „prodat“ firemní vize a cíle tak, aby je přijali za své a dělali pro jejich dosažení maximum.

5.0 Časový harmonogram

Je zcela samozřejmé, že všechna navrhovaná řešení nepůjdou zrealizovat během několika dnů. Můj osobní názor je, že půjde spíše o časový horizont v rozmezí měsíců, v některých případech možná i let.

Budoucnost společnosti je spojena s jejím dalším růstem. K tomu, aby byla schopna tento růst zvládnout, je nutné, aby měla vybudované pevné základy pro její další činnost. Společnost se potýká s poměrně slabou schopností pracovníků spolupracovat a vzájemně si vypomáhat při výkonu svých činností. Management společnosti musí věnovat větší pozornost vzájemné provázanosti a obsahové náplni jednotlivých pracovních míst, stanovit kompetence a s tím spojenou odpovědnost.

Vzájemnou provázanost pracovních pozic je nutné zobrazit v nové organizační struktuře, která musí být rozšířena a přepracována, tak aby do ní mohly mohli být plynule včleňováni další pracovníci, aniž by muselo dojít k větším zásahům.

Také k tomuto účelu jsem navrhla rámcové směrnice zaměřené na některé činnosti vykonávané v ekonomickém úseku, které by mohly sloužit jako vzor pro vytvoření obdobných směrnic pro ostatní úseky.

Zpracování obsáhlejších směrnic pro všechna oddělení a jejich zavedení do praxe by mohlo realizováno v časovém horizontu do jednoho roku od navržení.

Jedním z největších nedostatků je nedostačující personální kapacita ekonomického úseku. Domnívám se že, firma by měla začít s reorganizací právě zde. V první fázi by měly být odbourány činnosti, které lze vykonávat alternativním způsobem. Konkrétně mám na mysli odbourání hotovostních plateb. V první řadě dojde jednak k výrazné časové úspoře pracovníků ekonomického úseku, k maximálnímu využívání automatických a přednastavených funkcí účetního softwaru, ale současně ke snížení rizika spojeného se zpracováváním hotovosti. Hotovostní platby v současnosti zahrnují zhruba jednu třetinu všech přijatých plateb. Společnost by měla být schopna úplně odbourat hotovostní platby maximálně do tří měsíců od navržení.

V druhé fázi je nutné přijmout do ekonomického úseku dalšího člověka, důkladně ho zaškolit a zapracovat. Nový pracovník je schopen v ekonomickém oddělení samostatně pracovat až téměř po šesti měsících. S výběrem vhodného pracovníka je nutné začít ihned.

Tabulka 7: Časový harmonogram změn

Navrhovaná změna	Obsah změny	Časový odhad
Organizační struktura firmy	stanovení kompetencí a odpovědností	do jednoho roku od navržení
Zpracování a zavedení směrnic	aktualizace, rozšiřování	do jednoho roku od navržení
Odbourání hotovostních plateb	změna pracovních postupů	do 3 měsíců od navržení
zvýšení personální kapacity ekonomického úseku	vybrání, proškolení, zapracování zaměstnance	do 3 měsíců od navržení
zavedení Intranetu	zlepšení vnitropodnikové komunikace	do jednoho roku od navržení

Při svých návrzích jsem vycházela z větší části také z vlastních zkušeností. Náklady spojené s těmito navrhovanými změnami, zahrnují převážně zvýšení mzdových nákladů.

Vyšší náklady jsou vyplývají se zavedením vnitřní komunikační sítě. Zlepšení komunikace mezi pracovníky dle mého názoru zvýší efektivitu vykonávané práce a výkonnost pracovníků. Náklady na vybudování se tedy jistě brzy vrátí

6.0 Shrnutí a závěr

Díky tomu, že ve společnosti Alfa, s. r. o. pracuji téměř čtyři roky, vycházela jsem při zpracovávání této diplomové práce zejména z praktických problémů, se kterými se potýkám téměř každý den.

Problematika růstu a její důsledky, kterou řeší moje diplomová práce je firmě opomíjená a mnohdy přehlížená. Růst firmy je managementem vnímán téměř jako samozřejmost. Bohužel ne vždy je průběh dokonale je zvládnán a často dochází k chaotickým situacím.

Na začátku diplomové práce jsem nejdříve podrobně představila firmu, její historii a nastínila směr pro příští období. Informace jsou doplněny tabulkami a přehledným grafem.

Teoretická část zahrnuje východiska a souvislosti, které mi v další části diplomové práce tvořily oporu pro mé praktické návrhy. Byly zde popsány základní organizační prvky a struktury, závislost velikosti organizace a její struktury a hlavní důvody, které vedou k organizačním změnám. Jeden z hlavních vlivů ukazující na nutnost organizačních změn a to růst, je podrobněji popsán v jednotlivých fázích.

Praktická část je věnována problematice změny organizační struktury. Nejprve je celá firma je podrobena analýze z hlediska funkčnosti její organizační struktury a poté organizaci každého firemního úseku zvlášť. Dílčí návrhy organizačních struktur jsou následně zapracovány do celofiremní organizační struktury. Největší pozornost byl věnována ekonomickému úseku, zejména na zefektivnění a zkvalitnění práce.

V důsledku nejasně nebo nedostatečně stanovených pravomocí dochází často i ke konfliktům a projevům alibismu mezi pracovníky. K eliminování neshod mezi pracovníky by mělo přispět zavedení interních vnitropodnikových směrnic a zavedení jednotných pracovních postupů a výstupů.

Důvodem mnoha neshod je i nedostatečná informovanost pracovníků. Jeden z mých návrhů se týká i zdokonalení informačního systému firmy, prostřednictvím zavedení vnitropodnikové informační sítě.

V poslední fázi diplomové práce jsem stanovila podmínky realizace návrhu, a to v první řadě rozšíření ekonomického oddělení a eliminování některých neproduktivních

činností.

Vše bude záležet na tom, jak se firma po velké reorganizaci dokáže stmelit v jeden dobře fungující celek. Poté se budou moci začít realizovat všechny mnou navrhované řešení.

Snad jen jediným nedostatkem bude velký počáteční finanční náklad, který bude muset firma vynaložit.

Rovněž jsem zde nastínila časový harmonogram, který bude dle mého názoru nezbytný k jeho uskutečnění.

Snažila jsem se, aby mé návrhy nebyly jen planou teorií. Z velké části se opírají o skutečné každodenní problémy mě a mých kolegů. Pro uvedení těchto návrhů je nutná angažovanost a skutečný zájem managementu na provedení potřebných změn.

Seznam použité literatury

1. BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd., Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN: 80-85839-45-8
2. BLÁHA, Jiří; MATEJČÍK, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN: 80-251-0374-9
3. BROOKS, Ian. *Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 320 s. ISBN 80-7226-763-9.
4. CATLIN, Katherine; MATTHEWS Jana. *Vedení rychlostí růstu: proměny role a odpovědnosti šéfa v procesu rozvoje podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 150 s. ISBN: 80-7261-083-X
5. DĚDINA, Jiří. *Moderní organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 170 s. ISBN 80-86851-11-7.
6. DĚDINA, Jiří; CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN: 80-247-1300-4
7. FEHLAU, G. Ebehard. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 108 s. ISBN: 80-247-0533-8.
8. FOOT, Margaret; HOOK Caroline. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN: 80-7226-515-6
9. FRITZ, Hannelore. *Spokojeně v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. 199 s. ISBN: 80-7367-113-1
10. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN: 80-251-1250-0
11. LANDA, Pavel. *Organizace účetních agend ve firmě*. 1. vyd. Praha: Management Press NT Publishing, s. r. o., 2005. 163 s. ISBN 80-7261-123-2.
12. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN: 978-80-247-1911-5
13. TRUNEČEK, Jan a kol. *Interní manažerský audit*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 147 s. ISBN: 80-86419-58-4.

14. URBAN, Jan. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vyd. Praha: Management Press NT Publishing, s. r. o., 2004. 163 s. ISBN 80-7261-105-4.
15. MERITUM SEGMENT: *Office Manager / Asistentka: průvodce vedením kanceláře 2006/2007*. Praha: ASPI, 2006. 296 s. ISBN: 80-7357-175-7
16. Příspěvatelé Wikipedie, *Intranet* [online], Wikipedie: Otevřená encyklopedie, ©2007, Datum poslední revize 21. 04. 2007, 17:28 UTC, [citováno 1. 05. 2007] <<http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Intranet&oldid=1417762>>

Seznam grafů

Graf 1 – Užitná plocha podle typu a regionu.....12

Graf 2 – Nárůst nemovitostí v porovnání s nárůstem zaměstnanců.....15

Seznam obrázků

Obrázek 1. Organizační schéma	16
Obrázek 2. Liniová organizační struktura	30
Obrázek 3.: Liniově štábní struktura - liniová	31
Obrázek 4.: Liniově štábní struktura - víceliniová	31
Obrázek 5.: Funkční organizační struktura	33
Obrázek 6.: Popis fází růstu	34
Obrázek 7. Funkcionální organizační struktura – rok 2005	44
Obrázek 8. Tok informací	46
Obrázek 9. Organizace úseku financí 2000-2004	51
Obrázek 10. Organizace úseku financí 2005-dosud	51
Obrázek 11. Návrh organizace úseku financí	52
Obrázek 12. Návrh organizačního uspořádání pro technický úsek	65
Obrázek 13. Návrh organizačního uspořádání pro úsek správy nemovitostí.....	67
Obrázek 14. Návrh nového firemního uspořádání.....	67

Seznam tabulek

Tabulka 1: Průměrný počet pracovníků v jednotlivých letech.....	15
Tabulka 2: Nárůst nemovitostí v jednotlivých letech	15
Tabulka 3: Podíl vedoucí a výkonné práce manažera	29
Tabulka 4: Aplikace zjednodušeného oběhu dokladů	58
Tabulka 5: Aplikace rozšířeného oběhu dokladů s uvedením účetních postupů	58
Tabulka 6: Číslování domů	60
Tabulka 7: Časový harmonogram změn.....	72